SPARTOO

Société par actions simplifiée[1] au capital de 289.941,30 euros

Siège social : 16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble

489 895 821 RCS GRENOBLE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

Le document d'enregistrement a été approuvé le 4 juin 2021 par l'Autorité des marchés financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement 2017/1129.

L'Autorité des marchés financiers approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes, cohérentes et compréhensibles. Le document d'enregistrement porte le numéro d'approbation suivant : I. 21-028.

Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur faisant l'objet du document d'enregistrement.

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

Il est valide jusqu'au 3 juin 2022 et, pendant cette période et au plus tard en même temps que la note d'opération et dans les conditions des articles 10 et 23 du règlement (UE) 2017/1129, devra être complété par un supplément en cas de faits nouveaux significatifs ou d'erreurs ou inexactitudes substantielles.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement sont disponibles sans frais auprès de Spartoo, 16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble, ainsi que sur les sites Internet de Spartoo (www.spartoo.com) et de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf- france.org).

[1] La transformation en société anonyme interviendra au jour de l'approbation par l'Autorité des marchés financiers de la note d'opération relative à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le système multilatéral de négociation *Euronext Growth* Paris.

REMARQUES GÉNÉRALES

Définitions

Dans le Document d'enregistrement, et sauf indication contraire :

- L'expression « le Document d'enregistrement » désigne le présent document d'enregistrement.

- L'expression « Société » ou « Spartoo » désigne la société Spartoo, dont le siège social est sis 16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble, immatriculée sous le numéro d'identification 489 895 821 RCS Grenoble ;

- Le « Groupe » désigne le groupe de sociétés composé de la Société et de ses filiales ;

- « € » signifie Euros et « $ » signifie US Dollars et « £ » signifie Livres Sterling.

Le Document d'enregistrement, établi selon l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, décrit la Société et/ou le Groupe tels qu'ils existent à la date d'approbation du Document d'enregistrement.

Informations Financières

Afin de donner une information comptable permettant d'appréhender la situation financière du Groupe, le Document d'enregistrement comprend les états financiers suivants :

- *Les comptes consolidés en normes françaises pour les exercices clos le 31 décembre 2020, le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018 ; et*

- *Les informations financières consolidées pro forma du Groupe pour la période de douze mois close le 31 décembre 2020.*

Informations prospectives

Le Document d'enregistrement contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document d'enregistrement et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché dans lequel il évolue, sa stratégie, sa croissance, ses résultats, sa situation financière, sa trésorerie et ses prévisions. Les informations prospectives mentionnées dans le Document d'enregistrement sont données uniquement à la date du Document d'enregistrement. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

Facteurs de risques

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

Informations sur le marché et la concurrence

Le Document d'enregistrement contient des informations sur les marchés de la Société et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille des marchés. Outre les estimations réalisées par la Société, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations de la Société proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers et d'organisations professionnelles ou encore de chiffres publiés par les concurrents, les fournisseurs et les clients de la Société. Certaines informations contenues dans le Document d'enregistrement sont des informations publiquement disponibles que la Société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats.

Arrondis

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le Document d'enregistrement ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le Document d'enregistrement peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

Sites Internet et liens hypertextes

Les références à tout site Internet et les contenus des liens hypertextes du Document d'enregistrement ne font pas partie du Document d'enregistrement.

Glossaire

Un glossaire définissant certains termes techniques auxquels il est fait référence dans le Document d'enregistrement figure en annexe.

SOMMAIRE

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITE COMPETENTE 14

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 14

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 14

1.3 RAPPORTS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS 14

1.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS 14

1.5 CONTROLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 14

2 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES 15

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES 15

2.1.1 Commissaires aux comptes titulaires 15

2.1.2 Commissaires aux comptes suppléants 15

2.2 INFORMATIONS SUR LES CONTROLEURS LEGAUX AYANT DEMISSIONNE, AYANT ETE ECARTES OU N'AYANT PAS ETE RENOUVELES 16

3 FACTEURS DE RISQUES 17

3.1 RISQUES LIES AU SECTEUR D'ACTIVITE DU GROUPE 20

3.1.1 Risques liés au modèle de vente en ligne 20

3.1.1.1 La vente en ligne pourrait ne plus être considérée comme un moyen d'achat avantageux pour les consommateurs.* 20

3.1.1.2 L'incapacité du Groupe à mettre en place une combinaison adéquate entre les produits proposés sur la marketplace et ceux achetés sur une base ferme pourrait entraîner une réduction des ventes ou de la rentabilité. 21

3.1.1.3 L'incapacité du Groupe à adopter avec succès de nouvelles technologies ou à adapter en temps utile ses sites Internet et ses applications mobiles aux préférences des consommateurs, qui sont en constante évolution, pourrait rendre plus difficile l'acquisition de nouveaux clients ou le maintien du trafic et des ventes sur sa plateforme. 21

3.1.2 Risques liés aux magasins 22

La capacité du Groupe à attirer des clients dans ses magasins dépend fortement du succès des lieux de commerce de détail, tels que les centres commerciaux, les centres-villes et les zones commerçantes de banlieue dans lesquels ses magasins sont situés.* 22

3.1.3 Risques liés à l'environnement économique 23

3.1.3.1 Une conjoncture économique dégradée sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent pourrait avoir un effet défavorable sur la demande des consommateurs.* 23

3.1.3.2 Les nouvelles tendances en matière de chaussures et d'autres catégories de produits pourraient ne pas être anticipées par le Groupe 23

3.1.3.3 L'activité du Groupe est soumise à des variations saisonnières de son chiffre d'affaires. 24

3.1.4 Risques liés à l'environnement concurrentiel 25

3.1.4.1 Le Groupe fait face à une compétition intensive de la part de détaillants physiques et en ligne, qui pourrait encore s'intensifier.* ... 25
3.1.4.2 Le Groupe pourrait faire face à une compétition intensive de la part des marques. ... 26
3.2 RISQUES LIES AUX ACTIVITES DU GROUPE ... 26
3.2.1 Risques liés aux sites Internet du Groupe et à ses systèmes informatiques ... 26
3.2.1.1 La non fiabilité des infrastructures et l'obsolescence de l'offre technologique du Groupe pourraient entraîner une diminution des ventes, une augmentation des délais de traitement, la perte de membres ou de marques partenaires, et la perte de données.* ... 26
3.2.1.2 Les cyberattaques pourraient nuire à la réputation du Groupe et porter gravement atteinte à son activité et à ses résultats d'exploitation. ... 27
3.2.2 Risques liés à l'importance du référencement du Groupe et à la satisfaction de ses clients ... 28
3.2.2.1 L'insatisfaction vis-à-vis du service clients du Groupe pourrait l'empêcher de conserver ses clients.* ... 28
3.2.2.2 L'affluence vers les sites Internet et les applications du Groupe pourrait être réduite s'ils n'atteignent pas un classement élevé dans les résultats de recherche. ... 28
3.2.2.3 Une augmentation du taux de retour des produits pourrait causer une augmentation des stocks difficile à gérer pour le Groupe. ... 29
3.2.3 Risques opérationnels ... 30
3.2.3.1 Les moyens de paiement acceptés par le Groupe l'exposent à des risques opérationnels et réglementaires ainsi qu'à des risques de fraude, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité.* ... 30
3.2.3.2 L'incapacité du Groupe à gérer efficacement la production, la logistique et le traitement des commandes et à les développer en cohérence avec la croissance de son activité. ... 31
3.2.3.3 Risques liés aux stocks ... 32
3.2.4 Risques liés aux tiers ... 32
3.2.4.1 Le Groupe ne dispose pas d'accord contractuel exclusif ou formel avec les marques partenaires et pourrait ainsi être dans l'incapacité de maintenir ses relations actuelles avec de grandes marques ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes marques à des conditions satisfaisantes.* ... 32
3.2.4.2 Le Groupe fait appel à des prestataires tiers pour la gestion des stocks, l'étiquetage et la livraison de ses produits, limitant son pouvoir de contrôle de la gestion des stocks, de l'expédition et du transport. ... 33
3.2.5 Risques liés aux équipes de management, et au recrutement et au maintien d'employés expérimentés ... 34
3.2.5.1 Le succès de l'activité du Groupe dépend de la performance de certains dirigeants clés et le Groupe pourrait échouer à attirer, former, motiver et retenir un personnel qualifié et à maintenir des bonnes relations avec ses salariés.* ... 34
3.3 RISQUES LIES A LA STRATEGIE DU GROUPE ... 35
3.3.1.1 Les initiatives marketing du Groupe pourraient ne pas réussir ou ne pas être rentables.* ... 35

3.3.1.2 L'incapacité du Groupe à développer et à maintenir une marque forte pour Spartoo ainsi que pour les marques propriétaires pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, ses activités et ses perspectives de croissance. ... 36
3.3.1.3 Le Groupe pourrait occasionnellement procéder à des acquisitions pouvant entraîner des dépenses supplémentaires significatives, engendrer des difficultés dans l'intégration des activités acquises ou ne pas générer les bénéfices attendus. ... 37
3.3.1.4 Le développement potentiel du Groupe dans de nouvelles catégories de produits pourrait ne pas réussir. ... 38
3.3.1.5 Les activités internationales du Groupe et sa stratégie de développement l'exposent à des risques. ... 38
3.4 RISQUES REGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES ... 39
3.4.1 Risques liés à la réglementation et son évolution ... 39
3.4.1.1 Des changements du traitement fiscal applicable aux sociétés exerçant leur activité dans le secteur du commerce électronique pourraient avoir un effet défavorable sur l'utilisation commerciale des sites Internet.* ... 39
3.4.1.2 Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et nombreux règlements qui pourraient évoluer ou faire l'objet d'une application ayant un effet défavorable sur son activité. ... 39
3.4.1.3 L'incapacité du Groupe, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à la règlementation relative aux données personnelles pourrait augmenter les coûts du Groupe ou avoir un effet défavorable sur son activité et sa réputation. ... 40
3.4.1.4 Risques liés à la qualité et à la conformité des produits. ... 42
3.4.2 Risques liés aux procédures et contentieux ... 43*
3.4.3 Risques liés à la propriété intellectuelle ... 44
3.4.3.1 Le Groupe pourrait être accusé de violer les droits de propriété intellectuelle de tiers.* ... 44
3.4.3.2 Le Groupe pourrait ne pas parvenir à acquérir, utiliser et maintenir ses noms de domaine et ses marques. ... 45
3.4.3.3 Le Groupe pourrait ne pas parvenir à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre les violations de tiers. ... 45
3.4.3.4 Certains logiciels et systèmes du Groupe contiennent des logiciels « open source », ce qui pourrait causer des risques particuliers pour ces logiciels. ... 46
3.5 RISQUES FINANCIERS ... 47
3.5.1 Risque de liquidité ... 47*
4 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR ... 48
4.1 DENOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL ... 48
4.2 LIEU ET NUMERO D'ENREGISTREMENT DE LA SOCIETE, IDENTIFIANT D'ENTITE JURIDIQUE (LEI) ... 48
4.3 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE ... 48
4.4 SIEGE SOCIAL DE LA SOCIETE, FORME JURIDIQUE, LEGISLATION REGISSANT SES ACTIVITES ... 48
5 APERÇU DES ACTIVITES DE SPARTOO ... 49
5.1 PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE ... 49

5.1.1 Un des leaders français de la chaussure issu du digital 50
5.1.1.1 Un positionnement attractif sur le secteur de la chaussure 50
5.1.1.2 Un business modèle d'offre équilibré 51
5.1.1.3 Une offre omnicanale permettant une complémentarité entre les différents canaux 52
5.1.2 Une plateforme propriétaire au soutien d'une croissance rentable 53
5.1.2.1 Une structure organisationnelle visant à favoriser une croissance durable et profitable 53
5.1.2.2 Une plateforme logistique et technologique totalement internalisé et scalable 56
5.2 FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS 57
5.2.1 Une offre en ligne la plus large d'Europe 57
5.2.1.1 Une offre en ligne diverse inégalée en Europe 57
5.2.1.2 Une offre riche 58
5.2.2 Une stratégie marketing ROIste couplée à des influenceurs, à un développement de contenu propriétaire ainsi qu'à un CRM internalisé 59
5.2.3 Un savoir-faire technologique internalisé et source d'économies d'échelle 59
5.2.4 La satisfaction client au cœur du modèle économique du Groupe 60
5.2.5 Des offres complémentaires séduisantes pour les professionnels (TooBone) 61
5.2.6 Une culture d'entreprise forte soutenue par des fondateurs toujours présents 62
5.3 STRATEGIE 63
5.3.1 Accélérer le développement de son activité BtoC en ligne & hors ligne 63
5.3.1.1 Le développement de son offre sur sa gamme de produits historiques (chaussures, sacs, prêt-à-porter) 63
5.3.1.2 Le développement de la notoriété et l'acquisition de nouveaux clients. 63
5.3.1.3 Le développement de son offre en marques propriétaires ou la gestion de marques 64
5.3.1.4 Le développement de son offre sur de nouvelles catégories de produits 64
5.3.2 Développer des services pour compte de tiers afin de tirer profit de son expertise e-commerce 64
5.3.3 Objectifs de vente et de rentabilité de la Société 65
5.4 PRESENTATION DES MARCHES 66
5.4.1 Présentation du marché de la chaussure et du prêt-à-porter 66
5.4.1.1 Présentation du marché mondial de la chaussure et du prêt-à-porter 66
5.4.1.2 Présentation du marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter 67
5.4.2 Présentation du marché en ligne (e-commerce) de la chaussure et du prêt-à-porter 69
5.4.2.1 Présentation du marché en ligne (e-commerce) en Europe 69
5.4.2.2 Présentation du marché en ligne de la chaussure et du prêt-à-porter 69
5.5 DESCRIPTION DES ACTIVITES 72
5.5.1 Un spécialiste de la vente de chaussures omnicanal orienté clients 72
5.5.1.1 Une offre inégalée en Europe répondant à l'ensemble des besoins des clients 72
5.5.1.2 Un savoir-faire unique dans le développement et l'acquisition de marques propriétaires « made in Europe » 74
5.5.1.3 Une offre de services optimale répondant à l'ensemble des besoins des clients 76

5.5.2 Un savoir-faire important développé en interne aux services de ses clients retails ou professionnels ... 80
5.5.2.1 Une plateforme technologique développée en interne et scalable ... 80
5.5.2.2 Une équipe marketing pluridisciplinaire et internationale ... 81
5.5.2.3 Une logistique internalisée ... 84
5.5.2.4 Une supply chain sur plus de 30 pays permettant une traçabilité précise des commandes ... 84
5.5.2.5 Une offre de services pour les tiers afin de tirer profit de son expertise Internet ... 85
5.5.2.6 Une culture d'entreprise forte soutenue par une équipe de direction expérimentée ... 88
5.5.3 Un Groupe soucieux du monde qui l'entoure en France et à l'international ... 90
5.5.3.1 Améliorer le niveau d'éducation des enfants dans les pays émergents en faisant du tri ... 90
5.5.3.2 Diminuer la mortalité infantile dans les pays d'Afrique ... 91
5.5.3.3 La lutte contre les discriminations au cœur de la politique RSE du Groupe ... 91
5.5.3.4 Une responsabilité dans le choix de ses partenaires ... 92
5.5.3.5 L'écologie au centre de la stratégie du Groupe ... 92
5.5.4 L'analyse concurrentielle ... 92
5.5.4.1 Acteurs issus du digital sur l'habillement ... 92
5.5.4.2 Acteurs traditionnels sur l'habillement ... 94
5.5.4.3 E-commerçants généralistes avec une offre habillement ... 95
5.6 INVESTISSEMENTS ... 98
5.6.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices ... 98
5.6.2 Principaux investissements en cours ou à venir ... 99
5.6.3 Détention de toute participation dans des entreprises susceptible d'influencer l'évaluation de l'actif et du passif, de la situation financière ou des résultats de l'émetteur ... 99
5.6.4 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles de la Société ... 99
6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ... 100
6.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE SPARTOO ... 100
6.2 FILIALES IMPORTANTES ... 100
6.2.1 Organigramme juridique de Spartoo ... 102
6.2.2 Présentation du management ... 102
7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT ... 104
7.1 PRESENTATION GENERALE ... 104
7.1.1 Activités de Spartoo ... 104
7.1.2 Informations financières historiques et informations financières pro forma présentées dans le Document d'enregistrement ... 104
7.1.3 Facteurs importants ayant une incidence sur les résultats du Groupe ... 104
7.1.4 Facteurs importants ayant une incidence sur la comparabilité des résultats du Groupe ... 106

7.1.5 Principaux postes du compte de résultat consolidé de la Société ... 107
7.1.5.1 Composition et reconnaissance du chiffre d'affaires ... 107
7.1.5.2 Autres éléments du compte de résultat ... 108
7.1.6 Principaux indicateurs alternatifs de performance (IAP) ... 109
7.2 ANALYSE DES INFORMATIONS FINANCIERES CONSOLIDEES DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LE 31 DECEMBRE 2018, LE 31 DECEMBRE 2019 ET LE 31 DECEMBRE 2020 ... 111
7.2.1 Chiffre d'affaires ... 112
7.2.2 Achats consommés ... 113
7.2.3 Marge brute ... 114
7.2.4 Résultat d'exploitation ... 114
7.2.5 Résultat financier ... 117
7.2.6 Résultat exceptionnel ... 118
7.2.7 Résultat net de l'ensemble consolidé ... 119
7.3 ANALYSE DES INFORMATIONS PRO FORMA DU GROUPE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020 ... 120
7.3.1 Chiffre d'affaires ... 121
7.3.2 Achats consommés ... 121
7.3.3 Marge brute ... 121
7.3.4 Résultat d'exploitation ... 122
7.3.5 Résultat financier ... 122
7.3.6 Résultat net consolidé ... 123
7.4 ANALYSE DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE – RESULTAT D'ENSEMBLE ... 123
7.4.1 GMV ... 123
7.4.2 Marge commerciale ... 124
7.4.3 EBITDA ajusté ... 124
7.4.4 Panier moyen TTC ... 125
7.4.5 Rapprochement indicateurs clés de performance – comptes consolidés ... 125
8 TRESORERIE ET CAPITAUX ... 127
8.1 INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX ... 127
8.1.1 Passifs financiers ... 127
8.2 INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRESORERIE ... 128
8.2.1 Flux net de trésorerie généré par l'activité ... 128
8.2.2 Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissements ... 130
8.2.3 Flux net de trésorerie liés aux activités de financement ... 130
8.3 ANALYSE DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE – FLUX DE TRESORERIE ... 131
8.3.1 Marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs ... 131
8.3.2 Variation du besoin en fonds de roulement ... 132
8.3.3 Flux opérationnels de trésorerie ... 132
8.3.4 Investissements ... 132
8.3.5 Rapprochement indicateurs alternatifs de performance – Comptes consolidés, tableau des flux de trésorerie ... 133

8.4 INFORMATIONS SUR LES BESOINS DE FINANCEMENT ET LA STRUCTURE DE FINANCEMENT 134
8.5 RESTRICTIONS A L'UTILISATION DES CAPITAUX 134
8.6 SOURCES DE FINANCEMENT NECESSAIRE A L'AVENIR 134
9 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE 136
9.1 REGLEMENTATION RELATIVE A LA PROTECTION DES CONSOMMATEURS 137
9.1.1 Droit de la consommation et du commerce électronique 137
9.1.1.1 Cadre réglementaire européen du droit de la consommation et du commerce électronique 137
9.1.1.2 Cadre réglementaire français du droit de la consommation et du commerce électronique 138
9.1.2 Fraude au paiement 141
9.1.3 Pratiques commerciales déloyales 141
9.1.4 Prospection par courrier électronique 142
9.1.5 Encadrement juridique des ventes à caractère promotionnel 142
9.1.6 Obligation générale de sécurité des produits 143
9.1.7 Responsabilité du fait des produits 144
9.1.7.1 Responsabilité des produits défectueux 144
9.1.7.2 Garantie 145
9.2 REGLEMENTATION RELATIVE A LA PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES 146
9.2.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen 147
9.2.2 Transferts des données personnelles en dehors de l'Espace économique européen (EEE) 149
9.3 REGLEMENTATION RELATIVE AU DROIT DE LA DISTRIBUTION ET AU DROIT LA CONCURRENCE 150
10 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES 152
10.1 TENDANCES GENERALES 152
10.1.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice 152
10.1.2 Changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice 152
10.2 TENDANCE CONNUE, INCERTITUDE, DEMANDE D'ENGAGEMENT OU EVENEMENT RAISONNABLEMENT SUSCEPTIBLE D'INFLUER SUR LES PERSPECTIVES DE LA SOCIETE 152
11 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE 153
12 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE 154
12.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 154
12.2 DIRECTION GENERALE 156
12.3 CONFLITS D'INTERETS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE 156
13 REMUNERATION ET AVANTAGES 158
13.1 REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE 158

13.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE AUX FINS DU VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES AU PROFIT DES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS 163

14 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 165

14.1 DIRECTION GENERALE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE 165

14.2 CONTRATS DE SERVICE ENTRE LES ADMINISTRATEURS ET LA SOCIETE 165

14.3 COMITES SPECIALISES 165

14.3.1 Comité d'audit 165

14.3.1.1 Missions - Attributions 165

14.3.1.2 Composition – Statut - Rémunération 166

14.3.1.3 Modalités de fonctionnement 167

14.3.2 Comité des nominations et des rémunérations 167

14.3.2.1 Missions - Attributions 167

14.3.2.2 Composition – Statut - Rémunération 168

14.3.2.3 Modalités de fonctionnement 169

14.3.3 Comité des risques 170

14.3.3.1 Missions - Attributions 170

14.3.3.2 Composition – Statut - Rémunération 170

14.3.3.3 Modalités de fonctionnement 171

14.4 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 172

14.5 INCIDENCES SIGNIFICATIVES POTENTIELLES SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 173

15 SALARIES 174

15.1 NOMBRE DE SALARIES ET REPARTITION PAR FONCTION 174

15.2 PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SOCIETE 174

15.3 PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE LA SOCIETE 174

15.3.1 Accords de participation et d'intéressement 174

15.3.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés 174

15.3.3 Actionnariat salarié 174

16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 175

16.1 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE 175

16.1.1 Sofina 175

16.1.2 A PLUS Finance 176

16.1.3 Highland Capital Partners 176

16.1.4 Endeavour II LP 176

16.1.5 Trocadero 2015 LP 176

16.1.6 LBO France 176

16.2 DROIT DE VOTE DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 176

16.3 DECLARATION RELATIVE AU CONTROLE DE LA SOCIETE 176

16.4 ACCORD CONNU DE L'EMETTEUR DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT, A UNE DATE ULTERIEURE, ENTRAINER OU EMPECHER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 177
16.4.1 Pactes d'actionnaires 177
16.4.2 Concerts 177
16.4.3 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle 177

17 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES 178

17.1 OPERATIONS INTRA-GROUPE ET CONVENTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC DES PARTIES LIEES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2020, 31 DECEMBRE 2019 ET 31 DECEMBRE 2018 178
17.2 RAPPORTS SPECIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES 178
17.2.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 178
17.2.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 184
17.2.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 187

18 INFORMATIONS FINANCIERES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE 188

18.1 INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES 188
18.1.1 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2020 188
18.1.2 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2019 215
18.1.3 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2018 236
18.2 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES 257
18.3 AUDIT DES INFORMATIONS ANNUELLES HISTORIQUES 257
18.4 INFORMATIONS FINANCIERES PRO FORMA 258
18.4.1 Rappel du contexte 258
18.4.2 Cadre réglementaire 258
18.4.3 Objectif des informations financières pro forma consolidées 258
18.4.4 Principes d'élaboration 259
18.4.5 Compte de résultat consolidé pro forma au 31 décembre 2020 259
18.4.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières consolidées pro forma de la Société relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020 260
18.5 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 261
18.6 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 261
18.7 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE 261

19 INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES 262

19.1 CAPITAL SOCIAL 262
19.1.1 Capital social actuel 262

19.1.2 Actions non représentatives du capital 263
19.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même 263
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeable ou assorties de bons de souscription 265
19.1.4.1 Bons de souscription d'actions (BSA) 265
19.1.4.2 Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) 265
19.1.4.3 Obligations convertibles en actions (OCA) et obligations remboursables en actions (ORA) 269
19.1.4.4 Plan de stock-options 269
19.1.4.5 Attribution gratuite d'actions 270
19.1.4.6 Synthèse des instruments dilutifs existants 270
19.1.5 Capital social autorisé 271
19.1.6 Informations relatives au capital de la Société faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option 275
19.1.7 Evolution du capital au titre des trois derniers exercices 275
19.2 ACTES CONSTITUTIF ET STATUTS 276
19.2.1 Objet social 276
19.2.2 Dispositifs de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 277
19.2.3 Franchissements de seuils statutaires 277
20 CONTRATS IMPORTANTS 278
21 DOCUMENTS DISPONIBLES 279

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITE COMPETENTE

1.1 Responsable du Document d'enregistrement

Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président de Spartoo SAS.

Responsable de l'information financière

Madame Christelle Bouvet
Directrice Financière
16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble
Email : c.bouvet@spartoo.com

1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement

« *J'atteste que les informations contenues dans le Document d'enregistrement sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.*»

Fait à Grenoble

Le 4 juin 2021

Boris SARAGAGLIA
Président de Spartoo SAS

1.3 Rapports d'experts et déclarations d'intérêts

Néant.

1.4 Informations provenant de tiers

Certaines informations figurant dans le Document d'enregistrement proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers, d'organisations professionnelles ou de chiffres publiés par des entreprises concurrentes. L'ensemble de ces sources tierces est disponible en références dans le Document d'enregistrement. La Société atteste que ces informations, qu'elle considère comme fiables, ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

1.5 Contrôle du Document d'enregistrement

Le Document d'enregistrement a été approuvé par l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** »), en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129.

L'AMF n'approuve ce Document d'enregistrement qu'en tant que respectant les normes en matière d'exhaustivité, de compréhensibilité et de cohérence imposées par le règlement (UE) 2017/1129.

Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur qui fait l'objet du Document d'enregistrement.

2 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes

2.1.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA
La Défense Cedex (92066), Tour Eqho, 2 Avenue Gambetta.

Représentée par Sandrine PALLUD.

Date de première nomination : 30 mai 2018 (pour une durée de six exercices).

Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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

Cabinet AGILI(3F)
69 Boulevard des Canuts, 69004 Lyon

Représenté par Sylvain BOCCON-GIBOD

Date de première nomination : 12 décembre 2018 (pour une durée de 5 exercices, durée du mandat de son prédécesseur, démissionnaire, restant à courir).

Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Le cabinet AGILI(3F) est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Lyon-Riom.

2.1.2 Commissaires aux comptes suppléants

Salustro-Reydel
Paris La Défense Cedex (92066), Tour Eqho, 2 Avenue Gambetta.

Représentée par Béatrice DE BLAUWE.

Date de première nomination : 30 mai 2018 (pour une durée de six exercices).

Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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

Arpacha SARL
33, rue Tronchet, 69006 Lyon.

Représentée par Eric VILMINT.

Date de première nomination : 12 décembre 2018 (pour une durée de 5 exercices, durée du mandat de son prédécesseur, démissionnaire, restant à courir).

Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Arpacha SARL est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Lyon-Riom.

2.2 Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été renouvelés

Le cabinet Odiceo, nommé commissaire aux comptes titulaire le 15 juin 2017, et Monsieur Laurent Jouffre, nommé commissaire aux comptes suppléant le 15 juin 2017, ont démissionné de leur mandat respectif le 8 octobre 2018.

3 FACTEURS DE RISQUES

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le Document d'enregistrement, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre, avant de décider de souscrire ou d'acquérir des actions de la Société. La Société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou sa capacité à réaliser ses objectifs. A la date d'approbation du Document d'enregistrement, la Société n'a pas connaissance d'autres risques significatifs que ceux présentés dans le présent chapitre.

L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que la liste des risques et incertitudes décrits ci-dessous n'est pas exhaustive. D'autres risques ou incertitudes inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée par la Société, à la date d'approbation du Document d'enregistrement, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou pourraient devenir des facteurs de risques importants.

La Société a évalué le degré de criticité du risque net, sur la base d'une analyse conjointe de deux critères : (i) la probabilité de voir se réaliser le risque et (ii) l'ampleur estimée de son impact négatif. Le degré de criticité de chaque risque est exposé ci-après, selon l'échelle qualitative suivante : faible, moyen, élevé.

Les principaux facteurs de risques sont regroupés en cinq catégories ci-dessous, étant précisé qu'au sein de chacune d'entre elles, les facteurs de risques sont présentés par ordre d'importance décroissante selon l'appréciation de la Société à la date d'approbation du Document d'enregistrement. Les facteurs de risque considérés comme étant les plus importants par la Société (degré de criticité) sont présentés au début de chacune des catégories et sont assortis d'un astérisque. La survenance de faits nouveaux, soit internes à la Société, soit externes, est donc susceptible de modifier cet ordre d'importance dans le futur. Les risques présentés ci-après sont importants au regard de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017. La présentation ci-après des facteurs de risque intègre la prise en compte de la pandémie de Covid-19 et de ses impacts.

Catégorie de risque	Probabilité de survenance	Impact / Ampleur
3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe		
3.1.1 Risques liés au modèle de vente en ligne		
La vente en ligne pourrait ne plus être considérée comme un moyen d'achat avantageux pour les consommateurs. *	*Faible*	*Elevé*
L'incapacité du Groupe à mettre en place une combinaison adéquate entre les produits proposés sur la *marketplace* et ceux achetés sur une base ferme pourrait entraîner une réduction des ventes ou de la rentabilité.	*Modéré*	*Modéré*
L'incapacité du Groupe à adopter avec succès de nouvelles technologies ou à adapter en temps utile ses sites Internet et ses applications mobiles aux préférences des	*Modéré*	*Modéré*

consommateurs, qui sont en constante évolution, pourrait rendre plus difficile l'acquisition de nouveaux clients ou le maintien du trafic et des ventes sur sa plateforme.		
3.1.2 Risques liés aux magasins		
La capacité du Groupe à attirer des clients dans ses magasins dépend fortement du succès des lieux de commerce de détail, tels que les centres commerciaux, les centres-villes et les zones commerçantes de banlieue dans lesquels ses magasins sont situés. *	*Modéré*	*Faible*
3.1.3 Risques liés à l'environnement économique		
Une conjoncture économique dégradée sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent pourrait avoir un effet défavorable sur la demande des consommateurs.*	*Modéré*	*Elevé*
Les nouvelles tendances en matière de chaussures et d'autres catégories de produits pourraient ne pas être anticipées par le Groupe.	*Modéré*	*Modéré*
L'activité du Groupe est soumise à des variations saisonnières de son chiffre d'affaires.	*Modéré*	Faible
3.1.4 Risques liés à l'environnement concurrentiel		
Le Groupe fait face à une compétition intensive de la part de détaillants physiques et en ligne, qui pourrait encore s'intensifier.*	*Elevé*	*Elevé*
Le Groupe pourrait faire face à une compétition intensive de la part des marques.	*Elevé*	*Modéré*
3.2 Risques liés aux activités du Groupe		
3.2.1 Risques liés aux sites Internet du Groupe et à ses systèmes informatiques		
La non fiabilité des infrastructures et l'obsolescence de l'offre technologique du Groupe pourraient entraîner une diminution des ventes, une augmentation des délais de traitement, la perte de membres ou de marques partenaires, et la perte de données. *	*Modéré*	*Elevé*
Les cyberattaques pourraient nuire à la réputation du Groupe et porter gravement atteinte à son activité et à ses résultats d'exploitation.	*Faible*	*Elevé*
3.2.2 Risques liés à l'importance du référencement du Groupe et à la satisfaction de ses clients		
L'insatisfaction vis-à-vis du service clients du Groupe pourrait l'empêcher de conserver ses clients.*	*Modéré*	*Elevé*
L'affluence vers les sites Internet et les applications du Groupe pourrait être réduite s'ils n'atteignent pas un classement élevé dans les résultats de recherche.	*Modéré*	*Elevé*
Une augmentation du taux de retour des produits pourrait causer une augmentation des stocks difficile à gérer pour le Groupe.	*Modéré*	*Faible*
3.2.3 Risques opérationnels		
Les moyens de paiement acceptés par le Groupe l'exposent à des risques opérationnels et réglementaires ainsi qu'à des	*Modéré*	*Elevé*

risques de fraude, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité.*		
L'incapacité du Groupe à gérer efficacement la production, la logistique et le traitement des commandes et à les développer en cohérence avec la croissance de son activité.	*Modéré*	*Elevé*
Risques liés aux stocks.	Modéré	Elevé
3.2.4 Risques liés aux tiers		
Le Groupe ne dispose pas d'accord contractuel exclusif ou formel avec les marques partenaires et pourrait ainsi être dans l'incapacité de maintenir ses relations actuelles avec de grandes marques ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes marques à des conditions satisfaisantes.*	*Modéré*	*Elevé*
Le Groupe fait appel à des prestataires tiers pour la gestion des stocks, l'étiquetage et la livraison de ses produits, limitant son pouvoir de contrôle de la gestion des stocks, de l'expédition et du transport.	*Modéré*	*Elevé*
3.2.5 Risques liés aux équipes de management, au recrutement et au maintien d'employés expérimentés		
Le succès de l'activité du Groupe dépend de la performance de certains dirigeants clés et le Groupe pourrait échouer à attirer, former, motiver et retenir un personnel qualifié et à maintenir des bonnes relations avec ses salariés.*	*Modéré*	*Modéré*
3.3 Risques liés à la stratégie du Groupe		
Les initiatives marketing du Groupe pourraient ne pas réussir ou ne pas être rentables.*	*Modéré*	*Elevé*
L'incapacité du Groupe à développer et à maintenir une marque forte pour Spartoo ainsi que pour les marques propriétaires pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, ses activités et ses perspectives de croissance.	*Modéré*	*Modéré*
Le Groupe pourrait occasionnellement procéder à des acquisitions pouvant entraîner des dépenses supplémentaires significatives, engendrer des difficultés dans l'intégration des activités acquises ou ne pas générer les bénéfices attendus.	*Modéré*	*Modéré*
Le développement potentiel du Groupe dans de nouvelles catégories de produits pourrait ne pas réussir.	*Modéré*	*Faible*
Les activités internationales du Groupe et sa stratégie de développement l'exposent à des risques.	*Modéré*	*Faible*
3.4 Risques réglementaires et juridiques		
3.4.1 Risques liés à la réglementation et son évolution		
Des changements du traitement fiscal applicable aux sociétés exerçant leur activité dans le secteur du commerce	*Modéré*	*Elevé*

électronique pourraient avoir un effet défavorable sur l'utilisation commerciale des sites Internet.*		
Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et nombreux règlements qui pourraient évoluer ou faire l'objet d'une application ayant un effet défavorable sur son activité.	*Modéré*	*Modéré*
L'incapacité du Groupe, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à la règlementation relative aux données personnelles pourrait augmenter les coûts du Groupe ou avoir un effet défavorable sur son activité et sa réputation.	*Modéré*	*Modéré*
Risques liés à la qualité et à la conformité des produits.	*Faible*	*Modéré*
*3.4.*2 Risques liés aux procédures et contentieux *	*Faible*	*Elevé*
3.4.3 Risques liés à la propriété intellectuelle		
Le Groupe pourrait être accusé de violer les droits de propriété intellectuelle de tiers.*	*Modéré*	*Elevé*
Le Groupe pourrait ne pas parvenir à acquérir, utiliser et maintenir ses noms de domaine et ses marques.	*Faible*	*Elevé*
Le Groupe pourrait ne pas parvenir à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre les violations de tiers.	*Faible*	*Elevé*
Certains logiciels et systèmes du Groupe contiennent des logiciels « open source », ce qui pourrait causer des risques particuliers pour ces logiciels.	*Faible*	*Elevé*
3.5 Risques financiers		
Risque de liquidité *	Modéré	Elevé

3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

3.1.1 Risques liés au modèle de vente en ligne

*3.1.1.1 La vente en ligne pourrait ne plus être considérée comme un moyen d'achat avantageux pour les consommateurs.**

Le modèle de la vente en ligne, notamment de chaussures, adopté par le Groupe se distingue du modèle traditionnel de vente au détail par l'intermédiaire de points de distribution (magasins, showrooms, dépôt…). La croissance du pourcentage de consommateurs achetant des produits et des services en ligne est importante pour l'activité du Groupe dans la mesure où elle accroît sa réserve de nouveaux clients potentiels. Le Groupe dépend de la croissance continue du commerce en ligne dans les marchés dans lesquels il opère et notamment celui de la chaussure. A fin 2020, près de 90% des revenus consolidés de Spartoo (hors TooAndré) provenaient de son activité BtoC (achat ferme* et *marketplace*) sur les segments de la chaussure, des sacs et du prêt-à-porter dont les trois quarts étaient réalisés en ligne.

Bien que la pénétration du commerce en ligne et sur mobile ait augmenté rapidement ces dernières années dans chacun des marchés au sein desquels le Groupe est présent, en raison notamment du contexte sanitaire actuel, le taux de croissance futur et les taux finaux de

pénétration que ces canaux de ventes en ligne vont atteindre sont incertains. Il n'y a aucune garantie que les marchés sur lesquels le Groupe opère continueront à croître aux mêmes niveaux que ceux des dernières années, ou qu'ils continueront à croître, notamment si les consommateurs ne considéraient plus la vente en ligne de chaussures comme un moyen d'achat avantageux, ou si leur intérêt pour cette manière d'acheter des produits disparaissait. Le chiffre d'affaires du Groupe dépend fortement de l'activité des acheteurs réguliers, les ventes réalisées auprès de ces acheteurs ayant généré environ 40 % des ventes en ligne du Groupe en 2020. Si le Groupe n'est pas en mesure d'assurer la fidélité de ses clients et de susciter des achats réguliers pour une quelconque raison, notamment son incapacité à proposer des produits et des services suffisamment attractifs à ses acheteurs ou son incapacité à relancer efficacement l'activité de ses clients sur sa plateforme, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son chiffre d'affaires. Une croissance lente, une stagnation ou une réduction de la croissance dans les marchés dans lesquels le Groupe opère, empêchant le Groupe à maintenir sa croissance et/ou d'atteindre ses objectifs, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.1.1.2 L'incapacité du Groupe à mettre en place une combinaison adéquate entre les produits proposés sur la marketplace et ceux achetés sur une base ferme pourrait entraîner une réduction des ventes ou de la rentabilité.

Les sites Internet du Groupe propose des produits achetés par le Groupe sur une base ferme ou des produits proposés sur la *marketplace*. Sur l'ensemble des ventes en ligne du Groupe en 2020, moins de 40% ont été générés par les ventes de produits *marketplace*. Une augmentation du pourcentage des achats effectués sur une base ferme pourrait entraîner une augmentation du risque d'inventaire du Groupe. Si les ventes de produits achetés sur une base ferme n'étaient pas fructueuses, le Groupe pourrait en effet être confronté à un stock excédentaire, qui pourrait devenir obsolète ou désuet, et être contraint de le vendre au détriment de sa rentabilité, ou pourrait ne pas pouvoir le vendre du tout, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur ses résultats.

À l'inverse, une augmentation du pourcentage des ventes effectuées sur la *marketplace* pourrait nuire à l'image du Groupe. En effet, l'incapacité des marques partenaires à livrer rapidement leurs commandes aux clients pourrait diminuer leur satisfaction et l'appréciation qu'ils portent à l'égard de la *marketplace* du Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à gérer efficacement les risques des différents modèles de ventes proposés sur sa plateforme, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.1.1.3 L'incapacité du Groupe à adopter avec succès de nouvelles technologies ou à adapter en temps utile ses sites Internet et ses applications mobiles aux préférences des consommateurs, qui sont en constante évolution, pourrait rendre plus difficile l'acquisition de nouveaux clients ou le maintien du trafic et des ventes sur sa plateforme.

Le marché du commerce en ligne est caractérisé par une évolution technologique rapide. Si le Groupe ne parvient pas à s'adapter à de telles évolutions et à constamment améliorer sa plateforme technologique actuelle, l'attractivité de la plateforme de vente en ligne du Groupe pourrait diminuer, ce qui pourrait limiter sa croissance ou entraîner une diminution de son chiffre d'affaires. Si les concurrents lancent de nouvelles technologies ou acquièrent de nouvelles compétences, y compris avec des innovations relatives aux fonctions de recherche et de tri, aux communications marketing en ligne, à l'utilisation des réseaux sociaux ou à d'autres services contribuant à l'amélioration de l'expérience client en ligne, et que le Groupe est dans l'incapacité

de proposer des technologies ou des compétences similaires de manière efficace et rapide, la popularité de ses sites Internet et de ses applications mobiles pourrait diminuer. Les efforts du Groupe afin de développer en temps utile et de façon rentable de nouvelles interfaces en ligne et des applications mobiles efficaces et attractives pourraient impliquer d'importants investissements et pourraient finalement ne pas satisfaire les objectifs recherchés ou les préférences des consommateurs en constante évolution. Les activités internationales du Groupe pourraient également ajouter une pression supplémentaire en matière d'innovation et de configuration de sa plateforme technologique afin de l'adapter aux besoins locaux. L'incapacité du Groupe à répondre aux évolutions technologiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.1.2 Risques liés aux magasins

*La capacité du Groupe à attirer des clients dans ses magasins dépend fortement du succès des lieux de commerce de détail, tels que les centres commerciaux, les centres-villes et les zones commerçantes de banlieue dans lesquels ses magasins sont situés.**

A la date du Document d'enregistrement, le Groupe gère six magasins dans les centres-villes de Besançon, Chambéry ou Dijon et les zones commerçantes de banlieue de Clermont-Ferrand ou de Grenoble qui représentaient 2,6% du chiffre d'affaires du Groupe en 2020. A la date du Document d'enregistrement, le Groupe loue tous les emplacements de ses magasins. De futures augmentations des loyers pourraient avoir un impact négatif sur la rentabilité du Groupe. Le Groupe gère également trois *corners* au sein des galeries commerçantes Le Printemps à Brest, Tours et Metz. Au cours des dernières années, le Groupe a concentré ses efforts d'expansion sur les magasins de centre-ville et de centres commerciaux. La vente au sein de ces magasins dépend fortement du volume d'affluence des consommateurs dans ces lieux et dans les zones environnantes. Les facteurs qui peuvent être pertinents pour les clients afin de générer et/ou de maintenir l'attractivité d'un emplacement de vente au détail en ville ou en banlieue comprennent, entre autres, les connexions de transport en commun, le stationnement, la distance entre le domicile ou le lieu de travail du consommateur et le magasin et la possibilité d'allier achat en magasin et restauration ou divertissement dans les environs.

Les magasins du Groupe peuvent également bénéficier de la capacité des autres magasins situés dans ces zones commerciales à générer du trafic de consommateurs et de la popularité continue de ces zones en tant que destinations commerciales. Des conditions économiques défavorables, notamment dues au contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19 ou d'autres facteurs sur certains marchés où le Groupe opère ont amené d'autres détaillants à fermer des magasins. En conséquence, certains centres commerciaux ont des taux d'occupation réduits, ce qui tend à réduire la fréquentation de l'ensemble du centre commercial.

Le Groupe ne peut pas contrôler la disponibilité ou le coût des emplacements appropriés, la concurrence avec les autres détaillants pour les emplacements de premier plan ou le succès de chacun des centres commerciaux. Par ailleurs, dans le cadre d'une pandémie telle que celle de la Covid-19, la fermeture des points de vente imposée par les autorités gouvernementales afin de contenir la propagation du virus entraine une dégradation du chiffre d'affaires. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact sur le niveau de fréquentation des magasins du Groupe et pourraient avoir un effet négatif important sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.1.3 Risques liés à l'environnement économique

*3.1.3.1 Une conjoncture économique dégradée sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent pourrait avoir un effet défavorable sur la demande des consommateurs.**

Les marchés sur lesquels opère le Groupe sont corrélés au revenu disponible des ménages. Certaines des catégories de produits vendus par le Groupe, notamment les chaussures et les articles de mode, desquels il tire la majorité de son chiffre d'affaires, sont particulièrement sensibles aux ralentissements économiques. Ainsi, le chiffre d'affaires de la Société dépend des conditions économiques dans les pays où elle exerce ses activités à savoir principalement ceux de la zone euro.

Le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires en France et la quasi-totalité de son chiffre d'affaires en Europe. La France et l'Europe ont souffert d'une conjoncture économique dégradée ces dernières années et qui pourrait perdurer dans le futur, notamment en raison du contexte sanitaire lié à la pandémie du Covid-19.

Les résultats de la Société sont également fortement exposés aux effets des mesures politiques qui pèsent sur le pouvoir d'achat en France et en Europe. Une hausse de la pression fiscale sur les revenus ou la consommation pourraient mener à une diminution de la consommation des ménages. Plus généralement, le développement d'un contexte défavorable au commerce pourrait entrainer une réduction des dépenses des ménages considérées comme non essentielles. Si les clients du Groupe réduisaient le nombre ou la valeur de leurs achats sur la plateforme du Groupe en raison d'une conjoncture économique dégradée sur les marchés au sein desquels le Groupe est présent, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.1.3.2 Les nouvelles tendances en matière de chaussures et d'autres catégories de produits pourraient ne pas être anticipées par le Groupe

A la date du Document d'enregistrement, à travers son site Internet le Groupe offre l'un des plus larges choix de produits dans l'univers de la mode avec plus de 8 000 marques et 700 000 références (dont plus de 280 000 références sur la chaussure et plus de 268 000 références de prêt-à-porter de marques). Les produits proposés par le Groupe doivent être attractifs pour un large panel de consommateurs, actuels et potentiels, dont les préférences pourraient être difficiles à prévoir et sont susceptibles d'évoluer. La croissance et la performance financière du Groupe dépendent de sa capacité à identifier, comprendre l'origine et définir les tendances caractérisant les produits de détail ainsi qu'à anticiper, appréhender et s'adapter de manière adéquate et rapide aux préférences des consommateurs, qui sont en constante évolution. Si le Groupe était dans l'incapacité de concevoir une offre attractive de produits pour ses consommateurs cibles, il pourrait avoir des difficultés à vendre les produits qu'il propose, ne pas réussir à maintenir la croissance du nombre de ses nouveaux clients ou être dans l'incapacité de préserver la fidélité des clients existants. La survenance d'un de ces éléments pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Les tendances et les attentes des consommateurs évoluent rapidement et sont difficiles à prévoir. La présence du Groupe dans de nombreux pays et son offre de produits dans des catégories de produits désormais très variées pourrait intensifier leur impact. Le secteur de la chaussure est particulièrement sensible aux évolutions des préférences des consommateurs,

aux fluctuations des tendances de la mode et à la saisonnalité. Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe provient de la vente de chaussures (se référer au paragraphe 5.1.1.1 du Document d'enregistrement), représentant environ 80 % des ventes en ligne du Groupe en 2020. Afin de lutter contre les fluctuations des tendances de la mode, le Groupe dispose d'une offre diversifiée de produits sur son site Internet, le rendant ainsi moins soumis à de telles fluctuations. Si le Groupe n'est pas en mesure d'offrir une sélection attractive de chaussures qui attire ses clients, ses ventes pourraient en souffrir, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe s'est aussi récemment développé dans d'autres catégories de produits comme la mode, les produits de beauté et la décoration d'intérieur. Chacune de ces catégories de produits fait l'objet de préférences et de goûts particuliers de la part des consommateurs. L'expérience acquise à travers le développement de nouveaux segments de marché tel que le prêt-à-porter ainsi que l'identification par le Groupe des nouvelles tendances relatives à ses catégories de produits historiques pourraient ne pas s'appliquer aux nouvelles catégories de produits que le Groupe souhaiterait développer. L'incapacité du Groupe à identifier avec succès et à satisfaire les goûts et les préférences des consommateurs en constante évolution dans chaque catégorie de produits qu'il offre pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.1.3.3 L'activité du Groupe est soumise à des variations saisonnières de son chiffre d'affaires.

L'activité du Groupe est soumise à des tendances saisonnières et la combinaison de produits offerts évolue constamment. La majorité du chiffre d'affaires du Groupe provient de la vente de chaussures marquée par une forte saisonnalité. La période des soldes, est généralement celle représentant le plus grand nombre de ventes, les clients souhaitant bénéficier de promotions intéressantes. Tout facteur portant atteinte aux résultats réalisés durant ces périodes de soldes, notamment des conditions économiques défavorables ayant un impact sur le niveau de dépense des consommateurs ainsi que des conditions météorologiques défavorables telles que des hivers anormalement chauds ou des étés prolongés ou encore les changements de la durée réglementaire des soldes tels que la réduction de la durée légale des soldes d'hiver 2020 en France de 6 à 4 semaines ainsi que le décalage des soldes d'été 2020 ont également eu une incidence négative sur le volume d'activité, aura un effet d'autant plus important sur le chiffre d'affaires du Groupe, au cours de cet exercice. Par ailleurs, les clients ont tendance à acheter différents types de produits et ce, en différentes quantités, tout au long de l'année. Cette variabilité pourrait rendre difficile la prévision des ventes et pourrait entraîner des variations importantes des ventes nettes du Groupe de période à période. Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés pour déterminer efficacement l'offre de produits à proposer ainsi que les quantités de marchandises à produire s'agissant de ses propres marques ou à commander auprès des marques partenaires. Le Groupe établit ses plans d'investissement à partir des estimations de ses ventes nettes et de ses marges brutes et il pourrait être dans l'incapacité d'ajuster rapidement ses dépenses si ses ventes nettes et ses marges brutes divergeaient des prévisions.

Si la croissance de l'activité du Groupe ralentissait ou cessait, l'impact de ces variations saisonnières sur ses résultats pourrait s'accroître. Les variations saisonnières pourraient également induire des variations des stocks du Groupe, de son besoin en fonds de roulement et de ses flux de trésorerie d'un trimestre à l'autre. Un ou plusieurs de ces facteurs pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.1.4 Risques liés à l'environnement concurrentiel

*3.1.4.1 Le Groupe fait face à une compétition intensive de la part de détaillants physiques et en ligne, qui pourrait encore s'intensifier.**

Le Groupe exerce son activité dans un secteur en rapide évolution et dans lequel il fait face à une concurrence importante émanant à la fois de concurrents établis et de concurrents plus récents et pourrait à l'avenir faire face à la concurrence de nouveaux entrants. Une telle concurrence affecte la capacité du Groupe à convertir les visiteurs en clients ou à assurer la fidélité de ses clients. Le Groupe planifie ses activités et sa stratégie en prenant pour hypothèse que l'offre diversifiée de produits et services sur son site Internet et sa *marketplace* sera en mesure de fidéliser ses clients. Si cette hypothèse s'avérait erronée, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'atteindre les résultats attendus et pourrait perdre ses clients au profit de ses concurrents. De plus, dans la mesure où l'acquisition et la conversion de nouveaux clients est plus coûteuse pour le Groupe que la conversion de visiteurs en acheteurs ou que la relance de l'activité des acheteurs existants, l'incapacité du Groupe à maintenir les taux de conversion vers l'achat ou à susciter la fidélité de ses clients pourrait le contraindre à augmenter ses dépenses de marketing et ses dépenses visant à l'acquisition de nouveaux clients.

Les principaux concurrents de la Société sont surtout les autres *pure-player* de la chaussure, mais également les *marketplaces* généralistes, tels que Zalando et Sarenza et les acteurs de la grande distribution de chaussures et d'articles de mode, tels que Inditex, Amazon ou La Redoute (se référer au paragraphe 5.5.4 du Document d'enregistrement). Si les clients de la Société ne reconnaissaient plus la qualité et l'attractivité de ses produits, notamment par rapport aux produits de ses concurrents, ou si ceux-ci ne correspondaient pas à leurs attentes, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses développements et ses perspectives.

Concernant l'acquisition de clients, la concurrence repose sur plusieurs facteurs, dont le prix, la facilité, l'efficacité et la fiabilité de l'expérience client proposée, les relations avec les marques partenaires, la qualité et la sélection des produits, la variété des catégories de produits et des marques proposées, le service clients et la satisfaction de ces derniers, la facilité d'utilisation des moyens de paiement ainsi que des options de livraison. Le Groupe pourrait ne pas réussir à établir ou maintenir un avantage concurrentiel durable dans tout ou partie de ces catégories.

Des concurrents du Groupe pourraient également disposer d'un marché plus large, d'offres de produits plus complètes, de couvertures géographiques plus étendues, de ressources financières, techniques, de marketing et en personnel plus importantes, de capacités logistiques plus développées, de nombre de membres plus important, d'une notoriété plus forte de leur marque et/ou de relations plus établies avec les marques et les consommateurs que ceux du Groupe. Les nouveaux entrants sur le marché pourraient présenter des avantages compétitifs différents, notamment de nouveaux modèles commerciaux et des concurrents de taille réduite à la date du Document d'enregistrement pourraient être rachetés, bénéficier d'investissements ou conclure des partenariats stratégiques avec des sociétés ou des investisseurs établis, ce qui pourrait améliorer leur positionnement concurrentiel. De plus, si les *pure-players* et *marketplaces* généralistes amélioraient leurs offres de produits en matière de chaussures, leurs techniques de marketing, leurs capacités logistiques à délivrer des chaussures, ces pressions concurrentielles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.1.4.2 Le Groupe pourrait faire face à une compétition intensive de la part des marques.

De nombreuses marques partenaires du Groupe vendent directement leurs produits aux clients finaux par le biais d'autres canaux. Tel est le cas de Nike® dont les produits étaient proposés sur la *marketplace* de Spartoo et qui depuis la fin mai 2020 a décidé d'assurer elle-même la commercialisation de ses produits à travers un réseau de 1 096 magasins dans le monde, de distributeurs indépendants et par le biais d'Internet. En 2019, près des deux tiers du chiffre d'affaires de Nike® est réalisé dans la chaussure et près de 30% est réalisé dans les vêtements de sport[2]. Le Groupe pourrait faire face à une pression concurrentielle supplémentaire si ces partenaires démarraient ou développaient avec succès leurs propres activités de vente au détail en y intégrant leurs propres canaux de ventes en ligne. Ces pressions concurrentielles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2 Risques liés aux activités du Groupe

3.2.1 Risques liés aux sites Internet du Groupe et à ses systèmes informatiques

*3.2.1.1 La non fiabilité des infrastructures et l'obsolescence de l'offre technologique du Groupe pourraient entraîner une diminution des ventes, une augmentation des délais de traitement, la perte de membres ou de marques partenaires, et la perte de données.**

L'activité du Groupe, sa capacité à acquérir, retenir et servir ses clients et sa réputation dépendent de la fiabilité de la performance de sa plateforme technologique et de l'infrastructure de réseau sous-jacente.

Bien que le Groupe ait conçu ses systèmes afin qu'ils soient extensibles et que des investissements récurrents soient nécessaires pour maintenir la performance de sa plateforme technologique, des investissements significatifs pourraient être requis à l'avenir pour lui permettre de répondre à la croissance du nombre de ses clients et des commandes ou pour y ajouter de nouvelles fonctionnalités. Si le Groupe faisait face à des interruptions sur ses principaux systèmes de « front office » ou de « back office », en raison de défaillances de système, de virus informatiques, d'intrusions physiques ou électroniques, d'erreurs non détectées, de défauts de conception, de soudaine et forte augmentation du trafic sur sa plateforme (résultant notamment d'attaques par déni de service distribué) ou d'autres événements ou causes inattendus, cela pourrait affecter la disponibilité ou la fonctionnalité de ses sites Internet et de ses applications mobiles, empêcher ses membres d'y accéder ou d'acheter des biens et des services entraîner la perte des bons de livraison ou empêcher le traitement des retours. Bien qu'aucun des systèmes du Groupe n'ait fait l'objet d'attaques de *hackers*, cinq attaques de type DDoS (Distributed Denial of Service attack)[3] ont été réalisées sur la plateforme du Groupe sur les trois dernières années.

Le Groupe utilise actuellement un hébergeur de données qui externalise un backup quotidiennement. Bien que le Groupe ait mis en place des procédures de sauvegarde pour limiter le risque de défaillance des composants ou des systèmes, tout dommage ou toute défaillance

[2] Source : https://fr.statista.com/themes/3679/nike/

[3] Une attaque par déni de service est une attaque informatique ayant pour but de rendre indisponible un service, d'empêcher les utilisateurs légitimes d'un service de l'utiliser. À l'heure actuelle la grande majorité de ces attaques se font à partir de plusieurs sources, on parle alors d'attaque par déni de service distribué ou *Distributed Denial of Service attack*.

des serveurs du Groupe, pourrait entraîner des interruptions de la disponibilité ou de la fonctionnalité de la plateforme du Groupe, de ses données ou de sa plateforme de *business intelligence* et d'analyses de données.

La survenance d'une catastrophe naturelle, d'un incendie, d'un acte terroriste, de vandalisme ou de sabotage ou d'autres problèmes imprévus pourrait entraîner de telles interruptions, entraîner la perte des bons de livraison, empêcher le traitement des retours et obliger le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour mettre en place de nouvelles installations. Si l'un quelconque de ces problèmes survenait, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2.1.2 Les cyberattaques pourraient nuire à la réputation du Groupe et porter gravement atteinte à son activité et à ses résultats d'exploitation.

Le Groupe exploite des sites Internet, des réseaux et d'autres systèmes de données grâce auxquels il collecte, préserve, transmet et stocke des informations sur ses activités, ses clients, ses propres marques et ses marques partenaires et d'autres parties, y compris des données personnelles, des informations sur les cartes bancaires et d'autres données confidentielles et faisant l'objet d'un droit de propriété. Dans le cadre du commerce et de la communication sur Internet, la transmission sécurisée des informations confidentielles sur les réseaux publics est fondamentale.

Le Groupe emploie également des prestataires de services externes qui conservent, traitent et/ou transmettent des informations personnelles, confidentielles et faisant l'objet d'un droit de propriété, pour le compte du Groupe. Bien que le Groupe prenne des mesures strictes pour protéger la sécurité, l'intégrité et la confidentialité des informations qu'il collecte, conserve et transmet, y compris en utilisant le chiffrement SSL (*Secure Sockets Layer*), le Groupe ou ses prestataires externes pourraient faire l'objet de tentatives d'intrusion dans leurs systèmes respectifs. Le Groupe et ses prestataires de services pourraient ne pas disposer de ressources ou de solutions techniques suffisamment avancées pour anticiper ou empêcher tous les types d'attaques et toutes les techniques utilisées pour saboter ou obtenir un accès non autorisé à ses systèmes, en particulier parce que ces techniques évoluent fréquemment et peuvent ne pas être connues avant d'être lancées contre les systèmes du Groupe ou ceux de ses prestataires de services externes. L'amélioration des performances informatiques, les évolutions technologiques ou d'autres évolutions pourraient augmenter la fréquence ou la probabilité de failles de sécurité. En outre, des failles de sécurité pourraient survenir à la suite d'autres problèmes, y compris des failles de sécurité en cas d'infractions intentionnelles ou accidentelles par des salariés du Groupe ou par des personnes avec lesquelles le Groupe entretient des relations commerciales, par exemple des failles de sécurité introduites par inadvertance lors de la mise à jour des versions des sites ou des applications, ou si un client choisissait un mot de passe peu sécurisé. La détection ou la résolution de toute faille de sécurité qui aurait été introduite dans le système peut prendre du temps et le Groupe pourrait ne pas être capable de détecter ou de déterminer l'existence ou l'envergure de toute utilisation non autorisée de données auxquelles une personne pourrait avoir accès en exploitant de telles failles. Il ne peut y avoir d'assurance qu'une utilisation ou qu'un accès accidentel ou non autorisé à ses sites Internet, ses applications mobiles, ses réseaux et ses systèmes ne se produira pas dans le futur, ou que des tiers ne parviendront pas, en dépit de ses efforts, à obtenir un accès non autorisé à des informations sensibles.

Toute violation des mesures de sécurité du Groupe ou de celles de ses prestataires de services externes ou tout autre incident en matière de cybersécurité pourrait conduire à un accès non

autorisé et à un détournement de données d'identification personnelle des clients, y compris des coordonnées bancaires ou d'autres informations confidentielles ou faisant l'objet d'un droit de propriété et relatives au Groupe ou à des tiers. Tout accès non autorisé à des informations sur les clients pourrait violer les lois relatives à la vie privée, à la sécurité des données ainsi que d'autres lois et créer des risques juridiques et financiers importants, une publicité négative, une perte de confiance potentiellement grave des consommateurs à l'égard des mesures de sécurité du Groupe ainsi qu'un préjudice à sa marque.

Le Groupe pourrait également être obligé d'engager des dépenses importantes ou de mobiliser des ressources significatives pour faire face à ces violations. Les attaques avérées ou anticipées pourraient conduire le Groupe à subir une augmentation de ses coûts, notamment du fait de dépenses pour recruter du personnel et mettre en place des technologies de protection supplémentaires, pour former les employés et recruter des experts et des consultants extérieurs. Toutes les ressources mobilisées aux fins d'enquêter, de limiter et/ou de prévenir de telles violations ne seraient pas mobilisées dans le cadre d'autres activités du Groupe. Chacun de ces risques, seuls ou combinés, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2.2 Risques liés à l'importance du référencement du Groupe et à la satisfaction de ses clients

*3.2.2.1 L'insatisfaction vis-à-vis du service clients du Groupe pourrait l'empêcher de conserver ses clients.**

La satisfaction des clients est un élément fondamental pour la croissance continue de la Société, et un service clients fiable est nécessaire pour s'assurer que le traitement des réclamations des clients soit réalisé dans des délais appropriés et les satisfasse. Dans la mesure où, s'agissant de ses activités en ligne, le Groupe n'a pas le contact direct avec la clientèle que permet la vente physique, sa façon d'interagir avec les clients à travers son équipe de service clients et celles de ses prestataires de service clients externes est un facteur déterminant pour le maintien de bonnes relations avec les clients. Le Groupe et ses prestataires de services répondent aux requêtes et aux interrogations des membres par courriel et par téléphone. Toute absence de réponse ou toute réponse insatisfaisante aux interrogations ou aux réclamations des clients, réelle ou perçue comme telle, pourrait avoir un impact défavorable sur le niveau de satisfaction et de fidélité des membres, et ce particulièrement lorsque les clients font part de commentaires négatifs sur les évaluations en ligne et les réseaux sociaux. Cette situation pourrait également contribuer à voir le référencement de la Société dans les moteurs de recherche dégradé de manière significative. L'incapacité de la Société à fidéliser et combler ses clients du fait de carences de son service clients pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation de la Société. Toutefois, le Groupe, afin de satisfaire les besoins de ses clients, a développé son service client internalisé autour de différents leviers (i) programme de fidélité, (ii) retour des produits, (iii) livraison, (iv) mode de paiements et (v) relances et enquêtes (se référer au paragraphe 5.5.1.3.3 du Document d'enregistrement).

3.2.2.2 L'affluence vers les sites Internet et les applications du Groupe pourrait être réduite s'ils n'atteignent pas un classement élevé dans les résultats de recherche.

L'activité du Groupe est fortement tributaire de son référencement sur les moteurs de recherche tels que Google, Yahoo ou Bing. Le Groupe s'efforce d'augmenter ce trafic par un processus dit d'optimisation des moteurs de recherche, en améliorant le classement des sites Internet et des

applications du Groupe dans les recherches organiques Cependant, les algorithmes et les critères de classement de ces moteurs de recherche sont confidentiels. Par conséquent, le Groupe ne dispose pas d'informations complètes sur ces algorithmes et critères de classement, ce qui rend les démarches du Groupe en matière d'optimisation des moteurs de recherche considérablement plus difficiles. De plus, les concurrents pourraient contester le droit du Groupe d'utiliser certains mots clés dans les campagnes de marketing sur les moteurs de recherche, ce qui pourrait entraîner des litiges ou rendre plus difficile ou plus coûteuse l'utilisation de certains mots clés. En outre, les moteurs de recherche modifient fréquemment leurs algorithmes et critères de classement afin d'empêcher la manipulation de leurs résultats de recherche organiques. Ces derniers pourraient considérer les démarches du Groupe en matière d'optimisation des moteurs de recherche comme manipulateurs ou trompeurs et par conséquent les considérer comme une violation de leurs conditions de services, ce qui pourrait entrainer l'exclusion des sites Internet et des applications du Groupe des résultats de recherche organiques ou détériorer leur classement.

De même, la perte de notoriété du Groupe sur ces moteurs de recherche ou l'évolution des modes de recherche sur Internet des consommateurs, pourraient conduire à une moindre consultation des sites Internet de la Société. En outre, la Société pourrait ne pas parvenir à promouvoir ses sites Internet par l'envoi d'emails à ses potentiels clients en raison de changement dans les réglementations ou dans la manière dont les services de messagerie électronique organisent les emails. Si le Groupe n'est pas en mesure de reconnaître et d'adapter rapidement ses techniques à ces modifications des algorithmes des moteurs de recherche ou si ses démarches en matière d'optimisation des moteurs de recherche s'avèrent par ailleurs inefficaces, le Groupe pourrait devoir augmenter ses dépenses vers d'autres formes de marketing et/ou pourrait alors potentiellement subir une baisse significative du trafic vers ses sites Internet et applications.

3.2.2.3 Une augmentation du taux de retour des produits pourrait causer une augmentation des stocks difficile à gérer pour le Groupe.

Les achats de vêtements, d'accessoires de mode et d'autres articles sur Internet peuvent être sujets à un taux de retour plus élevé que celui des marchandises vendues dans les magasins physiques. La Société permet le retour des produits pendant une durée limitée (30 jours) conformément aux règles de l'Union Européenne et aux réglementations locales applicables. Le taux de retour constaté par la Société a été maintenu à un niveau plutôt stable sur les trois derniers exercices. En France, Spartoo.com a enregistré au 31 décembre 2020 un taux de retour moyen maximum proche de 16%. Si le taux de retour des produits était plus élevé que prévu, y compris du fait de changements dans les habitudes ou le comportement des clients ou du fait de dégradation dans la qualité des livraisons ou des produits en eux-mêmes. Tous ces facteurs ont pu ou pourraient avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires de la Société, et causer une augmentation des stocks difficile à gérer pour la Société impliquant une hausse des coûts logistiques et une augmentation de l'insatisfaction des clients.

De plus, concernant certaines ventes du Groupe et particulièrement les ventes de produits achetés par le Groupe sur une base ferme, il pourrait ne pas être en mesure de retourner certains produits aux marques partenaires et une augmentation significative des taux de retour pour ces produits pourrait causer une augmentation du solde des stocks, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le fonds de roulement du Groupe et plus généralement sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2.3 Risques opérationnels

*3.2.3.1 Les moyens de paiement acceptés par le Groupe l'exposent à des risques opérationnels et réglementaires ainsi qu'à des risques de fraude, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité.**

Le Groupe accepte de nombreux moyens de paiements tels que les cartes de crédit, les cartes de débit, PayPal et les virements bancaires. Tout problème opérationnel au cours du paiement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le taux de conversion des clients vers l'achat. Les options de paiement proposées à ses clients par le Groupe l'exposent à des réglementations supplémentaires, telle que la certification PCI DSS[4], à des exigences de mises en conformité ainsi qu'à la fraude. Si le Groupe ou les prestataires de services ne respectaient pas les règles ou les exigences d'un fournisseur d'un moyen de paiement qu'il propose, le Groupe pourrait notamment encourir des amendes ou des frais de transactions plus élevés, pourrait avoir à changer de prestataire de services et pourrait perdre ou voir restreindre sa capacité à accepter les paiements en cartes de crédit ou de débit des membres ou à faciliter d'autres moyens de paiements en ligne. Le Groupe pourrait aussi devoir engager des dépenses importantes afin de se conformer à de telles réglementations et ces dépenses pourraient augmenter en cas d'évolution de la réglementation. Chacune de ces circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe pourrait également subir d'importantes pertes en cas de fraude. Par le passé, le Groupe a subi une perte d'environ 650 000 euros due à la fraude et estime que la fraude peut représenter une perte d'environ 500 000 euros par an. Afin de lutter contre la fraude, le Groupe a mis en place un suivi hebdomadaire afin d'internaliser les *scorings* de fraude[5]. Il pourrait subir des pertes dues à des allégations selon lesquelles l'acheteur n'aurait pas autorisé l'achat, à des cas de fraude, à des transmissions erronées et à des acheteurs ne disposant pas de comptes bancaires en cours de validité ou de fonds suffisants pour finaliser les paiements. En plus des coûts directs de ces pertes, si celles-ci étaient liées à des transactions par cartes de crédit et prenaient une ampleur excessive, le Groupe pourrait potentiellement perdre le droit de proposer les cartes de crédit comme moyen de paiement. Selon les pratiques en vigueur en matière de cartes de crédit à la date du présent document d'enregistrement dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, le Groupe est responsable des transactions par carte de crédit frauduleuses ou contestées et de certains autres moyens de paiement bancaires dans la mesure où il ne recueille pas la signature du titulaire de la carte. Le Groupe n'est actuellement pas assuré contre ce risque. L'incapacité du Groupe à contrôler adéquatement les transactions frauduleuses pourrait nuire à sa réputation et à sa marque, l'exposer à des contentieux ou à des mesures réglementaires et pourrait entraîner une augmentation des frais judiciaires du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

[4] La norme PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard)* est conçue pour empêcher l'accès aux données des titulaires de cartes et leur utilisation abusive par des personnes non autorisées.

[5] Le score classifie le niveau de risque en fournissant un pourcentage de probabilité de fraude.

3.2.3.2 L'incapacité du Groupe à gérer efficacement la production, la logistique et le traitement des commandes et à les développer en cohérence avec la croissance de son activité.

Une gestion et un développement efficace du réseau logistique du Groupe sont essentiels pour son modèle économique. Si le Groupe ne parvenait pas à gérer correctement et efficacement son réseau logistique, il pourrait être confronté à des retards d'approvisionnement de son entrepôt principal situé près de Lyon et son autre entrepôt situé au Royaume-Uni et donc de livraison des clients. Outre sa filiale dédiée au transport, Toopost, le Groupe sous-traite la livraison des clients auprès de transporteurs tiers. Il est de ce fait exposé aux éventuels manquements ou défauts de ces prestataires (retards de livraison, dégradations, pertes ou vols de marchandises).

Les frais de personnel représentaient plus de 10% du chiffres d'affaires du Groupe en 2020, ce qui constitue un facteur de coût important pour le Groupe. Rien ne garantit que des conflits du travail, des arrêts de travail, des grèves ou des actions similaires ne se produiront pas à l'avenir, ce qui pourrait inciter le Groupe à adopter ou à négocier une convention collective. Tout désaccord important entre le Groupe et ses employés pourrait perturber ses opérations, entraîner une perte de revenus et de clients et augmenter ses coûts d'exploitation.

Par ailleurs, si les équipes se mettaient en grève pour une quelconque raison, notamment les équipes travaillant au sein de l'entrepôt principal du Groupe, la capacité de production du Groupe pourrait être arrêtée pendant plusieurs jours.

De plus, dans le contexte de crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19, la survenance d'un ou plusieurs cas de contamination affectant les salariés du Groupe pourrait contraindre le Groupe à limiter, voire interrompre totalement l'activité sur les sites où travaillent les salariés concernés, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe. Durant la crise sanitaire, certaines usines partenaires du Groupe ont cessé leur activité ce qui a entrainé un retard de plus de deux (2) mois dans la production.

En outre, il n'y a aucune garantie que la négociation collective puisse être possible à des conditions satisfaisantes pour le Groupe. Si les activités de traitement des commandes sont touchées pendant une longue période par des conflits de travail ou si le Groupe est forcé de conclure une convention collective à des conditions défavorables, cela pourrait avoir des répercussions sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Toute panne ou interruption, partielle ou complète, du réseau logistique du Groupe pourrait réduire la capacité du Groupe à maintenir une chaîne logistique et un niveau de stocks approprié, ce qui pourrait nuire à sa réputation et avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives.

Le modèle économique mis en œuvre par la Société lui impose, par ailleurs, de posséder un stock important de produits afin de pouvoir satisfaire ses clients dans un délai de livraison optimal.

Les stocks de la Société pourrait faire l'objet de pertes de valeur en cas de ralentissement de l'activité du Groupe pour des raisons monétaires ou économiques se traduisant par un allongement de la durée de rotation des stocks.

De plus, tout dommage ou toute destruction du principal entrepôt de la Société (situé à Saint Quentin Fallavier), ou tout vol ou vandalisme dans ledit entrepôt, pourrait causer la destruction ou la perte de tout ou partie des stocks de la Société situés dans cet entrepôt ainsi qu'avoir un impact important sur la capacité du Groupe à livrer des produits à ses clients. Enfin, si le Groupe subissait une augmentation des coûts de logistique, il pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'impact de cette hausse des coûts sur les consommateurs. La survenance de l'un de ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives.

La Société, au sein de son entrepôt principal à Lyon, possède un responsable QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, environnement) dont l'objectif est de mettre en place et contrôler les aspects liés à la qualité, aux risques professionnels et à l'environnement.

3.2.3.3 Risques liés aux stocks

Le bilan du Groupe est constitué d'importants stocks, résultant des produits achetés sur une base ferme, ce qui engendre un risque d'inventaire pour le Groupe. Au 31 décembre 2020, le Groupe totalisait 37 970 milliers euros brut de stocks (se référer à la note 17 du paragraphe 18.1 du Document d'enregistrement).

Si les ventes de produits achetés sur une base ferme n'étaient pas fructueuses, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés d'écoulement de ses stocks, qui pourraient devenir, en raison du changement rapide des tendances, obsolètes ou désuets, et perdre leur valeur. En outre, ces stocks excédentaires pourraient entraîner des dysfonctionnements logistiques et entraîner des surcoûts logistiques pour le Groupe, justifiant le passage d'importantes dépréciations.

Les stocks de marchandises et de produits finis sont dépréciés selon l'ancienneté des produits : un taux de dépréciation est calculé par saison et par produit, sur la base des données réelles historiques. En 2019, confronté aux stocks excédentaires d'André et des difficultés affectant leur rythme d'écoulement et entraînant de nombreux surcoûts logistiques, le Groupe a été conduit à procéder à d'importantes dépréciations (se référer à la note 17 du paragraphe 18.1 du Document d'enregistrement). Bien que ces dépréciations aient permis au Groupe de ramener ses stocks à un niveau en phase avec le marché actuel complétées par ailleurs par la sortie du périmètre de consolidation d'André en 2020, le Groupe pourrait à l'avenir être confronté à des stocks excédentaires justifiant des dépréciations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

3.2.4 Risques liés aux tiers

*3.2.4.1 Le Groupe ne dispose pas d'accord contractuel exclusif ou formel avec les marques partenaires et pourrait ainsi être dans l'incapacité de maintenir ses relations actuelles avec de grandes marques ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes marques à des conditions satisfaisantes.**

Le succès de la plateforme de vente en ligne du Groupe dépend fortement de sa capacité à offrir une gamme attractive et diversifiée de produits de marques de qualité. Cette capacité dépend des relations qu'entretient le Groupe avec ses marques partenaires.

Bien que le Groupe entretienne des relations de long terme avec certaines de ses marques partenaires, il n'a pas conclu de contrat d'approvisionnement exclusif ou de long terme avec elles. Le maintien de relations fortes avec les marques partenaires et l'établissement de nouvelles relations avec d'autres marques partenaires sont ainsi des facteurs importants pour assurer au Groupe un approvisionnement suffisant et continu. Le Groupe collabore avec une large variété de marques partenaires (les dix marques partenaires ayant généré le plus de ventes en ligne en 2020 ont représenté plus de 25 % des ventes en ligne), ce qui limite la dépendance du Groupe à une seule marque partenaire.

Cependant, si les grandes marques mettaient fin aux relations commerciales qu'elles entretiennent avec le Groupe, comme cela a été le cas avec Nike® (se référer au paragraphe 3.1.4.2 du Document d'enregistrement), lui faisaient défaut (retard de livraison, défaut de fabrication, etc.), interrompaient leur production en raison de problèmes économiques, sociaux ou techniques, arrêtaient de l'approvisionner avec des produits populaires ou changeaient les conditions de fourniture de leurs produits de manière significative et défavorable pour le Groupe, celui-ci pourrait ne pas être en mesure d'offrir des produits attractifs à ses clients, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa popularité et sa propre marque. Par ailleurs, l'arrêt des relations commerciales avec une marque a un impact sur l'image du Groupe et sa clientèle qui peut cesser d'acheter auprès de Spartoo, si la marque n'y est plus commercialisée. Par le passé, les marques UGG® et Eastpack® ont mis fin aux relations commerciales qu'elles entretenaient avec le Groupe en France.

Si le nombre de produits de grandes marques présenté sur la plateforme de ventes en ligne du Groupe diminuait, cette dernière pourrait devenir moins attractive pour d'autres marques partenaires et/ou d'autres consommateurs et pourrait ainsi engendrer une diminution de la croissance du nombre de clients et la perte de clients actifs, de trafic et de ventes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation ainsi que sur le chiffre d'affaires du Groupe.

3.2.4.2 Le Groupe fait appel à des prestataires tiers pour la gestion des stocks, l'étiquetage et la livraison de ses produits, limitant son pouvoir de contrôle de la gestion des stocks, de l'expédition et du transport.

Le Groupe fait appel à BK Systèmes pour la gestion des stocks et à TDI pour l'étiquetage des colis et la transmission des EDI (échanges de données informatisées). Des problèmes de connexion aux plateformes de BK Systèmes ou de TDI, voire leur disparition pure et simple, pourraient entraîner un arrêt de la chaîne, ce qui pourrait engendrer une insatisfaction des clients. De plus, l'incapacité de BK Systèmes ou de TDI à répondre aux demandes du Groupe pourrait avoir un impact sur la capacité du Groupe à proposer de nouveaux services et sur son développement.

Bien que le Groupe dispose d'une filiale dédiée au transport, Toopost, qui dessert quinze destinations en Europe, tels que la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne ou le Portugal, le Groupe a également recours à des partenaires pour la livraison de ses produits (tels que Colissimo, Mondial Relay, UPS, Relais colis et colis privé). En conséquence, le Groupe ne détient qu'un contrôle limité sur le délai de livraison et la sécurité des produits durant leur livraison. Le Groupe pourrait rencontrer des délais anormalement longs de livraisons (dus notamment à des raisons climatiques, des grèves ou des actes de terrorisme) et les produits pourraient être endommagés ou perdus, ce qui pourrait engendrer une insatisfaction des clients.

Par ailleurs, il n'existe aucune garantie que les investissements réalisés pour la création de la filiale Toopost, généreront les résultats escomptés. En effet, le Groupe connait une concurrence accrue de la part de certains partenaires qui détiennent une position historique sur le secteur du transport, telle que La Poste. Ces partenaires pourraient diminuer de manière significative leurs prix afin de limiter la croissance de la filiale Toopost. Si ces partenaires profitent de leur position ou si les investissements réalisés par le Groupe pour la création de la filiale Toopost ne donnent pas le résultat escompté, le Groupe pourrait décider d'abandonner l'activité de cette filiale, ce qui pourrait entrainer des pertes substantielles ou des coûts supplémentaires.

De plus, si le Groupe décidait de changer de partenaire de transport, un tel changement pourrait être difficile à mettre en œuvre en raison d'un nombre limité de transporteurs disponibles notamment à des tarifs intéressants ou à une qualité de service comparable. Compte tenu du fait que la pénétration du marché de vente en ligne est en constante augmentation, les transporteurs externes ont une capacité limitée. En conséquence, les capacités de livraison pourraient être davantage limitées dans le futur, ce qui pourrait résulter en une augmentation des tarifs des transporteurs et avoir un effet défavorable sur les bénéfices du Groupe. Par ailleurs, les services et tarifs proposés par les transporteurs pourraient ne pas satisfaire les exigences du Groupe ou de ses clients, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation ainsi que sur le chiffre d'affaires du Groupe.

La Société tente de limiter sa dépendance à certains transporteurs en mettant en place des appels d'offre réguliers afin de pouvoir offrir à ses clients plusieurs transporteurs pour chaque pays.

Par ailleurs, la Société afin de limiter son risque de paiement travaille avec des assureurs crédits et met en place du prépaiement sur certains de ces clients ou des garanties à première demande.

Enfin, la Société afin de limiter sa dépendance envers certains prestataires informatiques développe ses propres outils ou étiquettes de transport.

3.2.5 Risques liés aux équipes de management, et au recrutement et au maintien d'employés expérimentés

*3.2.5.1 Le succès de l'activité du Groupe dépend de la performance de certains dirigeants clés et le Groupe pourrait échouer à attirer, former, motiver et retenir un personnel qualifié et à maintenir des bonnes relations avec ses salariés.**

Le succès du Groupe repose en partie sur l'expertise et l'implication de ses principaux collaborateurs et dirigeants, en particulier de ses fondateurs, Boris Saragaglia, Directeur Général, Paul Lorne, *Head Supply Chain*, et Jérémie Touchard, *Head Search Engine Management*. La perte de tout membre de la direction du Groupe pourrait affecter de manière significative et défavorable sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'affaires efficace et le Groupe pourrait être incapable de trouver des remplaçants adéquats.

Le succès du Groupe dépend également notamment de la performance de ses équipes internes, notamment relatives à l'informatique, aux achats et au marketing. La plupart des salariés du Groupe sont libres de mettre fin à leur contrat de travail à tout moment et le remplacement de ces salariés qui ont une connaissance approfondie de l'activité et du secteur d'activité du Groupe, notamment ceux présents depuis plus de 7 ans dans le Groupe, pourrait, dans certains cas, être

difficile ou coûteux ou leur connaissance pourrait être utilisée au bénéfice de concurrents nouveaux ou existants. Par conséquent, le succès du Groupe dépend en grande partie de sa capacité à attirer, former, motiver et conserver des personnes hautement qualifiées, tout en développant sa culture d'entreprise.

Un manque de personnel qualifié et motivé pourrait entraver son développement et sa croissance, augmenter ses coûts et nuire à sa réputation. Le Groupe doit faire face à une concurrence pour le personnel qualifié, par exemple ceux qui occupent des postes dans le domaine des technologies de l'information. Toute perte de personnel qualifié, une forte rotation des employés ou des difficultés persistantes à pourvoir les postes vacants avec des candidats adéquats pourraient avoir un effet négatif important sur la capacité du Groupe à faire face efficacement à la concurrence et le Groupe pourrait perdre une expertise considérable ou les concurrents du Groupe pourraient y avoir accès.

En outre, pour attirer ou retenir du personnel qualifié, le Groupe pourrait être amené à offrir des rémunérations et autres avantages compétitifs, ce qui pourrait entraîner une augmentation des frais de personnel (se référer au paragraphe 19.1.4 du Document d'enregistrement).

Toute incapacité à attirer, former, motiver ou conserver du personnel qualifié à des coûts raisonnables pourrait avoir des répercussions négatives importantes sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.3 Risques liés à la stratégie du Groupe

*3.3.1.1 Les initiatives marketing du Groupe pourraient ne pas réussir ou ne pas être rentables.**

Le succès et la rentabilité du Groupe dépendent du trafic croissant sur ses sites Internet et ses applications mobiles, de la croissance du nombre de ses clients et de leur conversion en acheteurs réguliers sur sa plateforme et ce, pour un coût raisonnable. Le Groupe a réalisé et prévoit de continuer à réaliser des investissements importants pour l'acquisition de nouveaux visiteurs et leur conversion en acheteurs, y compris au moyen d'une stratégie marketing déployée dans de nombreux types de médias traditionnels.

Ces investissements incluent des dépenses importantes pour le marketing traditionnel, en particulier la publicité télévisée et la radio, qui pourrait néanmoins ne pas aboutir à l'acquisition de nouveaux clients dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Le Groupe effectue également beaucoup de marketing en ligne, tel que le marketing sur les moteurs de recherche, le marketing sur les réseaux sociaux et des partenariats avec des marques opérant sur Internet. Ces partenariats pourraient ne pas réussir à générer la quantité de trafic attendue et les visiteurs attirés sur la plateforme du Groupe par de telles campagnes pourraient ne pas effectuer le volume d'achats attendu.

En outre, le prix de ces initiatives marketing pourrait augmenter à l'avenir, notamment en raison de modifications des modèles économiques ou des médias utilisés. Le Groupe ne peut garantir que ses efforts de marketing lui permettront de développer la notoriété de sa marque, de favoriser la croissance du nombre de ses visiteurs ou d'augmenter ses ventes. Les ventes nettes générées par les nouveaux clients acquis grâce à ces démarches pourraient finalement ne pas couvrir le coût engagé pour les acquérir. Enfin, dans les marchés où le Groupe a atteint un certain niveau de pénétration tels que la France, l'acquisition de clients supplémentaires pourrait devenir plus difficile et plus coûteuse. Si les efforts de marketing du Groupe ne parvenaient pas à attirer

un nombre suffisant de nouveaux visiteurs et à les convertir en acheteurs et ce, à un coût raisonnable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe considère que l'acquisition de nombreux visiteurs résulte du bouche-à-oreille et de recommandations émanant de clients existants. Le Groupe doit veiller à ce que les clients existants demeurent satisfaits de ses services afin de continuer à faire l'objet de ces recommandations.

Si les efforts du Groupe pour satisfaire ses clients existants n'aboutissaient pas, il pourrait ne pas être en mesure d'acquérir de nouveaux clients en nombre suffisant pour continuer à développer ses activités ou pourrait être conduit à engager des dépenses marketing beaucoup plus importantes pour acquérir de nouveaux clients, afin d'être en ligne avec ses objectifs ou ses résultats passés.

Une diminution significative de la croissance du nombre de nouveaux clients ou du nombre de visites ou du temps passé sur les sites Internet et les applications mobiles du Groupe par les clients existants aurait un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.3.1.2 L'incapacité du Groupe à développer et à maintenir une marque forte pour Spartoo ainsi que pour les marques propriétaires pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, ses activités et ses perspectives de croissance.

Dans un marché fortement concurrentiel, le Groupe s'appuie sur la reconnaissance et la réputation de la marque « spartoo » pour attirer de nouveaux clients, se distinguer de ses concurrents, maintenir l'attractivité de ses activités de ventes en ligne ainsi que recruter et retenir des marques partenaires. La construction et la préservation de la marque « spartoo » reposent sur des campagnes marketing efficaces de la marque, sur la fourniture fiable de produits de haute qualité, sur de nombreux services de grande qualité offerts aux clients et sur l'accès à un marché efficace et financièrement attractif pour les marques partenaires du Groupe. Les campagnes de publicité du Groupe autour de la marque « spartoo » ainsi qu'autour des marques développées en interne telles que Betty London®, Citrouille & Compagnie®, Dream in Green®, Fericelli®, Casual Attitude®, Carlington® et So size® pourraient nécessiter des investissements importants et ne pas atteindre leurs objectifs.

Les plaintes de clients ou la publicité négative sur les sites Internet, les applications mobiles, les produits, les délais de livraison, le processus de retour des produits, la gestion des données des clients et les pratiques en matière de sécurité du Groupe, l'assistance qu'il apporte aux clients ou sur d'autres sujets, notamment sur les plateformes Internet comme les blogs, les évaluations en ligne, les revues en ligne et les réseaux sociaux, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe et sur la popularité de sa plateforme de vente en ligne.

La publicité négative sur la marque pourrait contraindre le Groupe à faire des investissements importants dans le but de préserver ou réparer son image de marque et de tels investissements pourraient échouer. Si le Groupe ne parvenait pas à imposer la marque « spartoo » face à ses concurrents ou à développer de nouvelles marques propriétaires ou s'il engageait des dépenses excessives ou inappropriées dans ce but, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.3.1.3 Le Groupe pourrait occasionnellement procéder à des acquisitions pouvant entraîner des dépenses supplémentaires significatives, engendrer des difficultés dans l'intégration des activités acquises ou ne pas générer les bénéfices attendus.

Le Groupe pourrait occasionnellement procéder à des acquisitions de sociétés pouvant entraîner des dépenses supplémentaires significatives, engendrer des difficultés dans l'intégration des activités acquises ou ne pas générer les bénéfices attendus. Cela a été le cas avec l'acquisition d'André en 2018 puis sa cession partielle et mise en liquidation en 2020. En acquérant André, le Groupe a dû faire face à la gestion de plus de 115 magasins générant des frais fixes importants, notamment dus aux baux commerciaux (se référer au paragraphe 7.2.4 du Document d'enregistrement et en particulier au sous-paragraphe "*Dotations aux amortissements et aux provisions*").

En revanche, l'acquisition de marques, où seule la marque est reprise engendre des frais fixes moins importants qui sont essentiellement liés au recrutement des chefs de produit et des commerciaux.

Le Groupe pourrait procéder à de nouvelles acquisitions opportunistes d'autres sociétés, d'activités ou d'actifs, y compris pour accélérer sa croissance sur les marchés internationaux. Les acquisitions comportent de nombreux risques, et notamment :

• les difficultés à intégrer les technologies, les activités, les contrats existants et le personnel des activités acquises ;
• les difficultés à assister et à accompagner la transition des clients, des prestataires ou des fournisseurs d'une société acquise ;
• le détournement des ressources financières et de direction des activités existantes ou d'opportunités d'acquisition alternatives ;
• l'incapacité à générer les bénéfices et/ou les synergies attendus d'une opération ;
• l'incapacité à identifier tous les problèmes, les responsabilités ou les autres défauts ou défis de la société ou de la technologie acquise, y compris les problématiques liées à la propriété intellectuelle, à la conformité aux règlements, aux pratiques comptables ou les problématiques relatives aux employés ou aux membres ;
• les risques de pénétrer de nouveaux marchés au sein desquels le Groupe n'a que peu ou pas d'expérience ;
• l'incapacité du Groupe à renouer une confiance avec les clients professionnels lorsque le Groupe acquiert des sociétés faisant l'objet de procédures collectives ;
• la perte éventuelle d'employés clés, d'acheteurs et de marques partenaires liés à l'activité actuelle du Groupe ou à l'activité d'une société acquise ;
• l'incapacité à générer une marge suffisante pour compenser les coûts d'acquisition ;
• les coûts supplémentaires ou de dilution du capital liés au financement de l'acquisition ; et
• les amortissements ou les dépréciations potentiels liés aux activités acquises.

Si, dans le cadre de toute acquisition future, le Groupe ne parvenait pas à évaluer correctement les qualités de la cible, engageait des dépenses supplémentaires qui n'étaient pas compensées par une augmentation de son chiffre d'affaires, ne parvenait pas à intégrer la cible correctement et de manière rentable dans ses activités ou supportait des passifs se révélant être plus importants que prévu, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.3.1.4 Le développement potentiel du Groupe dans de nouvelles catégories de produits pourrait ne pas réussir.

Le Groupe a choisi d'étendre son modèle de ventes en ligne à de nouvelles catégories de produits, telles que le prêt-à-porter, la beauté et la décoration d'intérieur. Un tel développement oblige le Groupe à identifier et à travailler avec d'autres marques partenaires et à appréhender des dynamiques de marché et des préférences de consommateurs différentes. L'expérience et l'expertise du Groupe en matière de sélection des produits au sein de ses catégories actuelles de produits pourraient ne pas être transposables aux nouvelles catégories de produits dans lesquelles il se développe ou souhaiterait se développer.

De plus, les consommateurs pourraient être plus réticents à acheter certaines catégories de produits sur une plateforme en ligne ou sur mobile. La diversification pourrait également nuire à la compréhension par les consommateurs de la gamme proposée par le Groupe, historiquement la chaussure. Si les nouveaux produits ou les nouvelles catégories de produits proposés par le Groupe n'attirent pas les clients actuels ou de nouveaux clients, le Groupe pourrait avoir engagé des dépenses qui ne seraient pas compensées par le résultat de ses ventes, ses ventes pourraient ne pas être à la hauteur des prévisions et sa réputation pourrait en souffrir.

Par ailleurs, si ces marchandises étaient achetées par le Groupe auprès de ses marques partenaires sur une base ferme plutôt que proposées sur la *marketplace*, il pourrait être contraint de détenir des stocks non désirés ou de céder des stocks à perte, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats.

3.3.1.5 Les activités internationales du Groupe et sa stratégie de développement l'exposent à des risques.

Un élément essentiel de la stratégie de croissance du Groupe est son développement ciblé à l'international. Alors que la France est son marché le plus important et que son siège social y est implanté, le Groupe vend actuellement ses produits dans plus de 30 pays européens grâce à des sites Internet. Il se fournit également en produits auprès de marques partenaires internationales, et particulièrement auprès de marques européennes telles que Gabor en Allemagne, Xti en Espagne et Nero Giardini en Italie. Le périmètre international des activités du Groupe est un élément de complexité qui accroît les risques générés par son activité, qui comprennent notamment :

• la nécessité d'adapter au marché local les offres de produits, les options de paiement et de livraison et les services d'assistance aux partenaires de la *marketplace* du Groupe, y compris en traduisant les supports de présentation des produits en langue étrangère et en s'adaptant aux pratiques locales et aux divers standards culturels, et la nécessité de se montrer compétitif vis-à-vis d'autres commerçants de détail ou d'autres concurrents ayant potentiellement une meilleure connaissance du marché local ;
• l'exposition à des dynamiques différentes de la demande des consommateurs pouvant impacter le succès ou l'attractivité du modèle de ventes en ligne ou obliger le Groupe à adopter des stratégies différentes et potentiellement porteuses de risques supplémentaires pour son activité ;
• la soumission des activités du Groupe à des obligations légales et réglementaires différentes ;
• la possible survenance de changements inattendus dans le cadre juridique, politique ou économique des pays dans lesquels le Groupe se fournit ou vend ses produits ; et
• les fluctuations des taux de change des devises contre l'Euro pour les activités du Groupe en dehors de la zone Euro (récemment, à titre d'exemples le taux de change avec la livre turque et, dans une moindre mesure, avec la livre anglaise).

Le Groupe exploite et gère chacune de ses activités à l'international depuis son siège social en France et assure la préparation de l'intégralité des commandes depuis ses entrepôts ainsi que ceux de ses prestataires, localisés en France ou au Royaume-Uni. Cette structure opérationnelle centralisée pourrait entraîner un allongement des délais de livraison ou des coûts plus importants pour l'expédition des produits vers les marchés internationaux et pourrait rendre l'achat sur la plateforme du Groupe moins attractif pour les consommateurs établis hors de France. La gestion à distance par le Groupe rend également plus difficile la perception et l'adaptation aux préférences locales. Le Groupe, présent en Europe et en Chine, a une expérience limitée dans le lancement d'activités hors d'Europe et de Chine. Si le Groupe venait à étendre ses bureaux physiques ou ses infrastructures de traitement des commandes sur de nouveaux marchés, il pourrait rencontrer des difficultés dans la localisation des sites appropriés, l'embauche du personnel adéquat ou l'intégration de cette infrastructure internationale supplémentaire dans son activité existante.

Si le Groupe ne réussissait pas à gérer de manière adéquate les risques associés à ses activités internationales, ou si un ou plusieurs des risques associés à ces activités se matérialisaient, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.4 Risques réglementaires et juridiques

3.4.1 Risques liés à la réglementation et son évolution

*3.4.1.1 Des changements du traitement fiscal applicable aux sociétés exerçant leur activité dans le secteur du commerce électronique pourraient avoir un effet défavorable sur l'utilisation commerciale des sites Internet.**

En raison de la nature mondiale d'Internet, différents États ou pays étrangers pourraient tenter d'imposer à l'activité du Groupe une réglementation supplémentaire ou nouvelle, ou de prélever des taxes ou impôts supplémentaires ou nouveaux sur les ventes, résultats ou activités du Groupe. Les autorités fiscales étudient actuellement à l'échelle mondiale le traitement fiscal adapté aux entreprises exerçant leur activité dans le commerce électronique. Des réglementations nouvelles ou des modifications des réglementations existantes pourraient assujettir le Groupe ou assujettir ses clients à des taxes additionnelles sur les ventes, le revenu ou à d'autres taxes. Le Groupe ne peut pas prévoir l'effet de telles initiatives. Des impôts nouveaux ou des modifications des règles régissant les impôts existants et, en particulier, les impôts sur les ventes, la taxe sur la valeur ajoutée et les taxes similaires pourraient augmenter le coût de l'activité de commerce électronique et baisser l'attractivité de la publicité et de la vente de produits sur Internet. Ils pourraient également engendrer des augmentations significatives des coûts internes nécessaires au traitement des données et à la collecte et au versement des impôts. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats du Groupe.

3.4.1.2 Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et nombreux règlements qui pourraient évoluer ou faire l'objet d'une application ayant un effet défavorable sur son activité.

Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et réglementations, notamment celles relatives à la protection des consommateurs et des données personnelles (se référer au paragraphe 9 du Document d'enregistrement).

Bien que la Société porte une attention particulière au respect de la réglementation en vigueur grâce à une équipe de juristes dédiée, il ne peut exclure tout risque de non-conformité. Toute incapacité du Groupe ou de ses partenaires, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à l'une quelconque de ces lois ou de ces règlements pourrait nuire à la réputation du Groupe et causer une perte d'activité ou engendrer des procédures ou des poursuites à son encontre et l'exposer à des amendes et autres sanctions pénales ou administratives.

En outre, la Société pourrait devoir engager des frais importants afin de se conformer aux évolutions de la règlementation et des normes applicables, en France et/ou à l'étranger, et la Société ne peut garantir qu'elle sera toujours en mesure d'adapter ses activités et son organisation à ces évolutions dans les délais nécessaires et à des coûts raisonnables.

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

De plus, depuis 2014, en France, les associations de défense des consommateurs représentatives au niveau national et dûment agréées ont la possibilité d'initier des actions de groupe de consommateurs en cas de manquement, par une société, à ses obligations légales ou contractuelles dans le cadre de la vente de biens ou de la fourniture de services ou en ce qui concerne des pratiques anticoncurrentielles. Si le Groupe faisait l'objet d'une telle action de groupe, cela pourrait avoir un effet négatif sur son activité et sa réputation. Tout changement des lois et des règlements auxquels le Groupe est soumis ou toute évolution de leur interprétation, notamment concernant les informations devant être fournies aux consommateurs, la tarification, le droit de rétractation, la facturation, les clauses abusives ou les restrictions sur la publicité, pourraient avoir un effet négatif significatif sur l'activité du Groupe.

3.4.1.3 L'incapacité du Groupe, réelle ou perçue comme telle, à se conformer à la règlementation relative aux données personnelles pourrait augmenter les coûts du Groupe ou avoir un effet défavorable sur son activité et sa réputation.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe traite des données personnelles. Dans le cadre de l'entrée en application du Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (le « **RGPD** »), le Groupe s'est inscrit dans une démarche de mise en conformité avec la réglementation applicable en matière de protection des données à caractère personnel (la « **Réglementation Données Personnelles** ») qui est en cours de déploiement au sein des différentes entités du Groupe concernées par cette règlementation et en constante évolution conformément à l'esprit de la réglementation.

Le Groupe ne peut exclure la possibilité d'une perte ou d'une fuite de ces données par le biais d'une fraude, ou d'une intrusion dans ses systèmes ou ceux de ses partenaires, et leur utilisation abusive par des tiers non autorisés (y compris des membres de son personnel). De telles pertes, fuites, intrusions, fraudes ou usages abusifs de données personnelles traitées par le Groupe pourraient ainsi être constitutifs d'une violation de données au sens de la Règlementation Données Personnelles, ce qui implique des obligations en termes de notification aux autorités compétentes et le cas échéant aux personnes concernées, et de remédiation. En cas de non-respect de ces obligations, le Groupe pourrait se voir appliquer une sanction administrative par

la Commission nationale de l'informatique et des libertés (la « **CNIL** »). Ceci pourrait également affecter négativement l'image et la réputation du Groupe.

Le Groupe pourrait se retrouver en relation avec un partenaire qui ne respecte pas l'ensemble des obligations imposées par la Réglementation Données Personnelles. De même, un client pourrait tenter de rechercher la responsabilité du Groupe sur le fondement de l'atteinte à ses données personnelles dans le cadre des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par le Groupe ou pour son compte.

Dans l'hypothèse où il serait considéré que le Groupe, ou ses partenaires, ne répondent pas aux obligations de la Réglementation Données Personnelles, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée, ou fait l'objet d'une procédure de sanction de la part de la CNIL, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, sa réputation et ses perspectives. Le Groupe, par l'intermédiaire des clauses RGPD et de garanties insérées dans les contrats négociés avec ses prestataires, pourraient néanmoins engager à son tour la responsabilité de ces derniers dans ce cadre, en cas notamment de faute ou négligence de leur part. Néanmoins, ces clauses et garanties n'exonèrent pas la Société ou le Groupe de leur responsabilité concernant les éléments qui ne seraient pas délégués à des tiers.

Ainsi, selon les manquements, le non-respect des dispositions de la Réglementation Données Personnelles, et en particulier du RGPD, pourrait engendrer le prononcé de sanctions administratives pouvant inclure des amendes allant jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial (étant précisé que le montant le plus élevé sera celui pris en compte), ainsi que de sanctions civiles et/ou pénales.

Le 28 juillet 2020, le Groupe a fait l'objet d'une sanction de 250 000 euros et d'une injonction sous astreinte de 250 euros par jour de se conformer au RGPD en raison de manquements (i) au principe de minimisation des données, (ii) à l'obligation de limitation de la durée de conservation des données, (iii) à l'obligation d'information des personnes, (iv) à l'obligation d'assurer la sécurité des données[6]. Dans ce cadre, la Société a procédé au paiement de l'amende et a présenté à la CNIL ses actions de remédiation à la suite des injonctions. A la date du Document d'enregistrement, la Société est en attente du retour de la CNIL sur les actions mises en œuvre et a été informée par la CNIL qu'un projet de décision serait soumis à ses homologues européens qui auraient 4 semaines pour formuler des objections pertinentes et motivées. Selon les articles 60 et suivants du RGPD, si une objection pertinente est formulée par une autorité, la CNIL pourrait (i) soit décider de suivre l'objection, et soumettre un projet de décision révisé aux autorités dans un délai de deux semaines et en l'absence d'autres objections, la décision définitive pourrait être adoptée, (ii) soit décider de ne pas suivre l'objection, et le Comité européen de la protection des données devrait adopter une décision contraignante dans un délai d'un mois à compter de la transmission de la question, qui pourrait être prolongé d'un mois en fonction de la complexité de la question.

Par ailleurs, un recours devant le Conseil d'Etat a été formé concernant certains points de la décision de sanction le 5 octobre 2020. La CNIL a communiqué un mémoire en défense à Spartoo le 23 décembre 2020 (se référer au paragraphe 18.6 du Document d'enregistrement).

En ce qui concerne les risques liés à la procédure de sanction, la CNIL pourrait décider que les injonctions auxquelles Spartoo a répondu n'ont pas correctement été appliquées et vouloir

[6] Source : https://www.cnil.fr/fr/spartoo-sanction-de-250-000-euros-et-injonction-sous-astreinte-de-se-conformer-au-rgpd

liquider l'astreinte en tout ou en partie. Le Groupe a provisionné le montant correspondant à l'astreinte pouvant être due jusqu'au 31 décembre 2020 à hauteur de 14 500 euros.

Dans l'hypothèse où le Groupe ne serait pas en mesure de se tenir informé et de se conformer à l'ensemble de ces lois, réglementations et normes en matière de données personnelles, l'utilisation des données ou de sécurité, qui changent rapidement (en particulier en matière de transferts de données à caractère personnel vers des pays localisés en-dehors de l'Union Européenne, ou en ce qui concerne les règles relatives aux cookies et autres traceurs), certaines licences ou autorisations réglementaires pourraient être suspendues ou révoquées, certains services pourraient devoir être restreints, suspendus ou résiliés, des sanctions administratives, civiles ou pénales (dont des amendes) pourraient être imposées, certains clients existants ou potentiels pourraient être réticents à faire appel au Groupe et sa réputation et son image de marque pourraient être atteintes au niveau mondial, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière, sa réputation et ses perspectives.

Par ailleurs, dans l'éventualité où la CNIL serait amenée à constater que certaines des activités du Groupe impliquant des traitements de données à caractère personnel sont réalisées en violation de la Règlementation Données Personnelles, et notamment des grands principes du RGPD relatifs à la licéité du traitement, où à la limitation de la conservation des données, la CNIL pourrait imposer la suppression d'une partie de la base de données du Groupe, ce qui peut avoir un impact important sur sa capacité en terme de marketing, et ainsi que sur ses résultats.

En outre, si des lois, règles ou normes de sécurité sectorielles plus restrictives en termes d'obligations de sécurité en matière de données personnelles étaient adoptées à l'avenir par la législation applicable dans les pays au sein desquels le Groupe intervient ou par des organismes sectoriels, ces changements pourraient avoir un effet défavorable sur le Groupe se traduisant par une augmentation des coûts ou une imposition de restrictions sur ses processus commerciaux.

Le Groupe pourrait être contraint d'engager des montants élevés d'investissements et d'autres ressources pour se conformer aux standards applicables en matière de respect de la vie privée et de sécurité requise par les normes internationales et la loi, aux normes sectorielles en vigueur ou pour adapter en conséquence les contrats qu'il conclut. Le risque financier du Groupe au regard des éléments ci-dessus pourrait ne pas être couvert par une police d'assurance souscrite par le Groupe, ou n'être couvert que partiellement.

3.4.1.4 Risques liés à la qualité et à la conformité des produits.

Le Groupe achète des produits auprès de nombreux fabricants, distributeurs et revendeurs français et étrangers. Les marques propriétaires du Groupe et les marques partenaires du Groupe sont soumises à divers risques qui pourraient limiter leur capacité à fournir au Groupe des marchandises de qualité dans les délais et selon les modalités convenues. Ces risques comprennent notamment les conflits sociaux, les boycotts, les catastrophes naturelles, les crises sanitaires liées à des épidémies ou pandémies, les restrictions ou les perturbations commerciales, les variations des taux de changes, les dynamiques de l'offre et de la demande propres à ce marché et le contexte politique. La crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) qui sévit actuellement en Europe a notamment impacté l'ensemble des activités du Groupe, compte tenu notamment des perturbations sur la chaîne d'approvisionnement, l'activité du Groupe étant étroitement liée aux conditions de livraison et d'approvisionnement dans les pays où le Groupe

opère. La Société veille attentivement à ce que ses fournisseurs et fabricants respectent le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales acceptables. Néanmoins, la Société pourrait faire l'objet de poursuites judiciaires ou réglementaires si les fournisseurs lui livraient des produits non conformes aux lois ou aux règlements en vigueur, notamment aux lois et aux règlements relatifs à la sécurité des produits, aux embargos, à la protection de l'environnement et aux normes relatives aux conditions de travail (notamment au sein des usines) ou voyait son activité encadrée par des restrictions géographiques de vente ou des réseaux de distribution sélective (se référer au paragraphe 9.1.7.1 du Document d'enregistrement).

De plus, malgré le soin apporté et les ressources actuellement allouées au contrôle qualité, la Société ne peut pas non plus garantir, qu'à l'avenir, ses produits ne rencontreraient pas de problème de qualité.

Enfin, si le public considérait que la Société commercialisait des marchandises de mauvaise qualité, dangereuses, non authentiques ou contrefaites ou encore ne respectant pas les règles relatives à la protection des consommateurs, cela pourrait nuire à sa réputation, réduire sa capacité à attirer des clients et réduire la valeur de sa marque, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Il convient toutefois de préciser que le grand nombre de références proposées par le Groupe réduit l'impact d'une éventuelle non-conformité d'un produit vendu par le Groupe. De plus, des procédures internes ont été mises en place pour identifier les produits défaillants qui pourraient notamment dégrader l'image de qualité du Groupe. L'incapacité des marques partenaires à fournir des produits qui répondent aux normes de qualité du Groupe ou aux attentes qualitatives de ses membres ou la livraison hors délais de produits pourraient affecter négativement la marque et la réputation du Groupe et l'obliger à engager des dépenses supplémentaires. Toutefois, des clauses permettant une éventuelle indemnisation du Groupe sont prévues au sein des CGAs* conclus entre le Groupe et ses partenaires. Ainsi, il est prévu que les co-contractants indemnisent le Groupe en cas de survenance de risques liés aux produits.

3.4.2 Risques liés aux procédures et contentieux*

Dans le cours normal de ses affaires, le Groupe peut être impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales, notamment en matière de responsabilité civile, de propriété intellectuelle, fiscale ou industrielle. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires d'un montant important pourraient être faites à l'encontre du Groupe et les provisions éventuelles correspondantes, que le Groupe serait amené à enregistrer dans ses comptes, pourraient se révéler insuffisantes.

Le Groupe ne peut toutefois exclure que des procédures précontentieuses ou contentieuses voient le jour à raison d'évènements ou de faits qui ne seraient pas connus et dont le risque associé ne serait donc pas déterminable ou quantifiable à la date du Document d'enregistrement. De telles procédures pourraient avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats.

A la date du Document d'enregistrement, la Société ne fait l'objet d'aucun recours de la part des salariés d'André. A ce jour, les salariés ont été déboutés de leur appel à l'encontre de la

DIRECCTE[7] en annulation du PSE au tribunal administratif et à la connaissance du Groupe, la voie de l'appel ne leur est plus ouverte.

Dans le cadre du contrôle fiscal auquel le Groupe est soumis depuis mars 2020, le Groupe a reçu une proposition de rectification de l'administration fiscale le 2 juin 2021. La société étant intégrée fiscalement au sens de l'article 223-A du CGI, la notification des conséquences financières effectives doit faire l'objet d'un second courrier qu'elle n'a pas reçu à ce stade. Une analyse du document reçu est en cours. Sur la base de cette analyse à la date du Document d'enregistrement, le Groupe ne s'attend pas à avoir de sortie de trésorerie.

Ainsi, à la connaissance du Groupe, à l'exception du litige avec la CNIL décrit à la section 18.6 du Document d'enregistrement, sur une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

3.4.3 Risques liés à la propriété intellectuelle

*3.4.3.1 Le Groupe pourrait être accusé de violer les droits de propriété intellectuelle de tiers.**

L'industrie du commerce en ligne, de même que l'industrie de la mode en général, se caractérise par une défense rigoureuse des droits de propriété intellectuelle. Le Groupe pourrait faire l'objet de poursuites affirmant qu'il a violé, détourné ou porté atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la technologie de tiers, y compris du fait de l'affichage, de la publicité, de la distribution ou de la vente de produits fournis par des tiers ou de la vente des produits de ses marques propriétaires qui auraient prétendument porté atteinte aux droits de tiers, tels que des marques, des dessins et modèles ou des droits d'auteur. Il pourrait aussi être exposé aux risques causés par de telles poursuites engagées à l'encontre de ses fournisseurs ou de ses prestataires de services externes. L'ensemble de ces poursuites pourraient porter sur les produits issus des marques propriétaires du Groupe offerts en magasins ou sur la *marketplace*, les produits issus des marques partenaires du Groupe commercialisés sur la *marketplace* mais aussi sur la technologie développée par le Groupe (y compris les services pour compte de tiers).

Le Groupe a pu faire face par le passé et continue de faire face à des accusations régulières pour contrefaçon de produits commercialisés sur sa *marketplace*. Ces poursuites pourraient soulever des problématiques juridiques complexes, entraîner des retards ou des perturbations et accaparer le personnel technique et la direction du Groupe. Le Groupe pourrait supporter des frais importants afin de se défendre contre ces allégations et ce, sans garantie de succès.

De nombreuses parties adverses potentielles ont la capacité de mobiliser des ressources considérablement plus importantes pour faire respecter leurs droits de propriété intellectuelle et se défendre face aux poursuites qui pourraient être engagées à leur encontre. De plus, à mesure que l'activité du Groupe s'étend et que le nombre de ses concurrents dans ses marchés augmente, les actions à son encontre pourraient augmenter tant en nombre qu'en importance. En cas de succès, le demandeur pourrait obtenir un jugement contre le Groupe le condamnant au paiement de dommages et intérêts importants ou l'empêchant d'exercer son activité comme il le faisait historiquement, ou comme il souhaiterait le faire à l'avenir. Le Groupe pourrait

[7] Depuis le 1er avril 2021, les DIRECCTE sont désormais dénommées les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) - du fait d'un regroupement avec les services déconcentrés de la cohésion sociale

également être contraint de payer des redevances pour l'utilisation de la propriété intellectuelle dont il a besoin pour exercer son activité. Ces droits de propriété intellectuelle pourraient ne pas être disponibles ou ne pas l'être à des conditions commerciales acceptables. Dans ce cas, le Groupe pourrait être contraint de développer sa propre technologie, ce qui pourrait être coûteux et/ou ne pas aboutir.

3.4.3.2 Le Groupe pourrait ne pas parvenir à acquérir, utiliser et maintenir ses noms de domaine et ses marques.

Le Groupe est propriétaire de la marque « spartoo » dans plusieurs juridictions, ainsi que des marques qu'il détient en propre (telles que Betty London®, Citrouille & Compagnie®, Dream in Green®, Fericelli®, Casual Attitude®, Carlington® ou So size® ou encore GBB®, JB Martin®, Christian Pellet®, Un matin d'été®, Little Mary® et Easy Peasy®) et a également déposé des noms de domaine Internet contenant le terme « spartoo » ainsi que d'autres noms complémentaires dans les juridictions au sein desquelles il est présent. Les noms de domaine sont généralement réglementés par les organismes de régulation d'Internet et sont également soumis au droit des marques et aux autres lois applicables dans chaque pays. Si le Groupe n'a pas ou ne peut pas obtenir et conserver le droit d'utiliser sa marque « spartoo » dans un pays donné, ou d'utiliser ou de déposer les noms de domaine lui étant associés, il pourrait être contraint d'engager des dépenses supplémentaires significatives pour commercialiser ses produits dans ce pays, y compris en développant une nouvelle marque et en créant une nouvelle documentation publicitaire et de nouveaux emballages, ou de choisir de ne pas vendre ses produits dans le pays concerné.

Par ailleurs, une évolution de la réglementation concernant les noms de domaine et des lois sur la protection des marques et d'autres droits similaires pourrait empêcher ou interférer avec la capacité du Groupe à utiliser les domaines pertinents ou sa marque actuelle. Les organismes de régulation pourraient établir de nouveaux domaines génériques ou de nouveaux domaines de premier niveau nationaux ou pourraient permettre la modification des exigences pour le dépôt, la détention ou l'usage des noms de domaine. Par conséquent, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de déposer et d'utiliser les noms de domaine qui utilisent le nom « spartoo » dans tous les pays dans lesquels il exerce actuellement son activité ou dans lesquels il compte exercer son activité à l'avenir.

De plus, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'empêcher les tiers de déposer et d'utiliser des noms de domaine qui interfèrent avec sa communication avec ses membres ou portent atteinte ou réduisent la valeur de ses marques, de ses noms de domaine ou de tout autre droit similaire.

3.4.3.3 Le Groupe pourrait ne pas parvenir à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre les violations de tiers.

La protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur un ensemble de régimes légaux et contractuels. Le Groupe considère que ses marques, ses noms de domaines et tout autre droit de propriété intellectuelle (lié notamment aux fichiers clients qu'il développe, à l'architecture de son site, et à son système d'exploitation propriétaire) dont il est titulaire joue un rôle crucial dans sa croissance. Le Groupe a développé, et entend continuer à développer, un nombre substantiel de logiciels (en partie fondés sur des codes « open-source »), de processus et de savoir-faire qui sont d'une importance clé pour le succès de son activité. Toutefois, le Groupe ne dispose pas de brevet sur ses logiciels. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure

d'obtenir une protection efficace de ses droits de propriété intellectuelle dans chacun des pays au sein desquels il est présent ou au sein desquels une telle protection est pertinente, et ses efforts pour protéger sa propriété intellectuelle pourraient nécessiter la mobilisation de ressources financières, managériales et opérationnelles significatives. Chacun de ses droits de propriété intellectuelle pourrait être contesté ou invalidé par des procédures administratives ou des contentieux, qui pourraient être longs et coûteux.

Le Groupe ne peut pas être certain que ses concurrents n'ont pas développé ou ne développeront pas indépendamment, ou ne feront pas par ailleurs l'acquisition, d'une technologie équivalente ou supérieure. Il ne peut pas non plus être certain que ses concurrents n'ont pas déjà acquis ou ne vont pas acquérir les droits de propriété intellectuelle relatifs à de telles technologies. Le développement et la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe reposent également sur des contrats avec certains de ses employés et de ses prestataires de services, mais ces contrats pourraient être contestés ou invalidés et pourraient ne pas permettre d'empêcher toute atteinte aux droits de propriété intellectuelle du Groupe ou tout usage non autorisé des informations confidentielles.

3.4.3.4 Certains logiciels et systèmes du Groupe contiennent des logiciels « open source », ce qui pourrait causer des risques particuliers pour ces logiciels.

Le Groupe utilise des logiciels « open source » dans ses systèmes et entend continuer à les utiliser à l'avenir. Les licences applicables aux logiciels « open source » requièrent généralement que le code source qui fait l'objet de la licence soit rendu public et que toute modification ou tout élément dérivé de logiciels « open source » continue à être licencié sous licence « open source ».

Occasionnellement, le Groupe pourrait faire l'objet de poursuites de la part de tiers demandant la publication ou la mise sous licence des logiciels « open source » ou des éléments dérivés qu'il développe en utilisant ces logiciels (qui pourraient inclure son code source propriétaire) ou demandant l'application des termes de la licence « open source » applicable. Ces poursuites pourraient donner lieu à un contentieux et pourraient contraindre le Groupe à publier les parties concernées de son code source, à être limité dans l'attribution de licences de ses technologies ou à cesser d'offrir les solutions concernées tant qu'il ne les aura pas remaniées en évitant d'utiliser les logiciels « open source » concernés. De plus, les dispositions des licences applicables à certains logiciels « open source » pourraient causer des risques plus importants que ceux associés à certains logiciels commerciaux, dans la mesure où les concédants de licences « open source » ne fournissent généralement pas de garanties, d'indemnités ou d'autres protections contractuelles concernant le logiciel (par exemple, concernant la conformité et la fonctionnalité). L'usage de logiciels « open source » par le Groupe pourrait également causer des risques supplémentaires de sécurité car le code source des logiciels « open source » étant disponible publiquement, les *hackers* et les autres tiers pourraient trouver plus facilement un moyen de s'infiltrer dans les systèmes du Groupe qui reposent sur des logiciels « open source ». Chacun de ces risques pourrait être difficile à éliminer ou à gérer et, s'il n'était pas traité, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.5 Risques financiers

3.5.1 Risque de liquidité*

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe ne soit pas en mesure de faire face à ses besoins de trésorerie grâce à ses ressources disponibles.

Depuis sa création, le Groupe a financé sa croissance et ses investissements grâce aux flux d'exploitation dégagés par son activité et par des emprunts bancaires. Si, pour quelque raison que ce soit, la Société était dans l'incapacité de faire face à ses futures échéances de prêts, la Société ralentirait ses efforts de développement commercial sur de nouveaux marchés, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Le Groupe disposait au 31 décembre 2020 d'un montant de trésorerie nette disponible de 19 613 milliers euros et au 30 avril 2021 d'un montant de plus de 8 707 milliers d'euros. Au 31 décembre 2020, la Société disposait de fonds propres d'un montant de 15 050 milliers euros.

A la date du Document d'enregistrement, la Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances pour les 12 mois à venir.

Le tableau ci-dessous présente la dette financière brute de la Société au 31 décembre 2020 :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2020	**2019**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	26 218	15 059
Dettes de location financement ……	1	67
Découverts bancaires ……	1	4
Intérêts courus ……	7	5
Emprunts et dettes financières ……	**26 227**	**15 134**

Début avril 2020, la Société a bénéficié de Prêts Garantis par l'Etat (« **PGE** ») d'un montant de 13 millions d'euros répartis entre ses différents établissements bancaires. Post-clôture des comptes, la Société a opté pour un amortissement des PGE sur 5 ans, sans franchise. Avant l'option, les PGE devaient être remboursés à échéance inférieure à un an (se référer à la note 23 des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 au paragraphe 18.1.1).

Tous les covenants étaient respectés au 31 décembre 2020.

Ces informations sont extraites de la note 23 de l'annexe des états comptables figurant en section 18.1 du Document d'enregistrement.

La Société suit de façon bimensuelle ses engagements au bilan afin d'optimiser les impacts de besoin en fonds de roulement liés au stock et suit de façon hebdomadaire ses investissements *marketing* afin d'optimiser son profit et ainsi améliorer sa capacité d'autofinancement.

4 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

4.1 Dénomination sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la Société ainsi que son nom commercial est « Spartoo ».

4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société, identifiant d'entité juridique (LEI)

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 489 895 821.

L'identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société est le 969500CHE47COB873G22.

Le code activité de la Société est 4791B. Il correspond à l'activité de vente à distance sur catalogue spécialisé.

4.3 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 21 avril 2006 pour une durée de 99 années à compter de la date de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des associés conformément à la loi et aux statuts.

4.4 Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités

Le siège social de la Société est situé au 16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble.

Les coordonnées de la Société sont les suivantes :

Téléphone : 04 76 09 59 29
Adresse e-mail : investors@spartoo.com
Site Internet : www.spartoo.com

Il est précisé que les informations figurant sur le site Internet de la Société ne font pas partie du Document d'enregistrement.

La Société a été constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée à associé unique par acte sous seing privé le 21 avril 2006.

A la date du Document d'enregistrement, la Société est une société par actions simplifiée régie par le droit français, et principalement soumise, pour son fonctionnement, aux articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce par renvoi de l'article L. 227-1 du Code de commerce.

L'assemblée générale des associés de la Société s'est réunie le 4 juin 2021 et a décidé la transformation de la Société en société anonyme, sous condition suspensive de l'approbation par l'AMF de la note d'opération relative à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Growth Paris. Les statuts de la Société seront adaptés en conséquence avec effet à la date d'approbation par l'AMF de la note d'opération relative à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Growth Paris (la « **Date d'Approbation** »).

5 APERÇU DES ACTIVITES DE SPARTOO

5.1 Présentation générale de la Société

La Société a été créée en 2006 par trois jeunes étudiants Boris Saragaglia, Président de Spartoo, Paul Lorne, *Head Supply Chain,* et Jérémie Touchard, *Head Search Engine Management*. Ces jeunes entrepreneurs se sont inspirés du site américain de vente de chaussures en ligne Zappos avec un concept d'offrir le plus large choix de chaussures avec le meilleur service : livraison gratuite et retour offert. Depuis 2006, les trois fondateurs développent le Groupe en se fondant sur trois principaux piliers : la croissance, une offre toujours plus étendue et un développement à l'international. A fin 2020, près de 90% des revenus consolidés de Spartoo provenaient de son activité BtoC* (achat ferme et *marketplace*) sur les segments de la chaussure, des sacs et du prêt-à-porter.

De 2007 à 2009, le Groupe s'est développé en France par une extension de son offre de produits achetés sur une base ferme dans la chaussure et dans le sac jusqu'à atteindre un portefeuille de plus de 500 marques traitées en direct.

De 2009 à 2014, le Groupe s'est développé fortement à l'international, principalement en Europe, en commençant par l'Italie et le Royaume-Uni en 2009 à travers le rachat de Rubbersole.co.uk, puis en Espagne et en Allemagne en 2010 et en Belgique et en Autriche en 2012. A la date du Document d'enregistrement, le Groupe exerce désormais son activité dans plus de 30 pays avec l'aide de 30 partenaires locaux ; le site Internet de la Société est disponible en 19 langues différentes.

De 2014 à 2020, le Groupe a mené de front de nombreux chantiers au profit des clients finaux notamment en lançant sa *marketplace** (un site Internet sur lequel d'autres marques et/ou vendeurs partenaires ont la possibilité de vendre leurs produits directement aux clients). Il a également développé ses marques propriétaires et a cherché à améliorer son expérience client en internalisant sa logistique et l'ouverture de ses propres magasins. Par ailleurs, le Groupe a développé des activités pour compte de tiers, en créant une filiale dédiée à la livraison (Toopost). A partir de 2016, le Groupe a également commencé à développer son activité en Chine en commercialisant ses produits auprès des consommateurs sur les principales plateformes de commerce chinoises telles que Alibaba et JD. La part du chiffre d'affaires réalisée en Chine représente moins de 2% du chiffre d'affaires total du Groupe.

A la date du Document d'enregistrement, le Groupe est un acteur de référence de la vente de chaussures omnicanal dont la stratégie est fondée sur un équilibre entre le développement de son offre via sa *marketplace* et ses achats fermes, de son offre exclusive avec ses marques propriétaires acquises ou développées en interne, et de son offre en magasins détenus en propre ou via des *corners*.

Durant la période 2013 à 2020, le Groupe a également étendu son offre à de nouvelles catégories de produits, telles que le prêt-à-porter, la beauté et la décoration d'intérieur.

Parallèlement, le Groupe a construit des offres de services à destination des e-commerçants, avec ses prestations de transport en France et à l'international et des propriétaires indépendants de boutiques mode avec le développement de son logiciel de caisse et de sa *marketplace*.

Pendant quinze ans, le Groupe a développé l'ensemble de sa plateforme technologique (site web, *Customer Relationship Management*, logiciel de caisse, gestion de temps magasins, gestion des prix, etc..) en interne avec ses propres développeurs. Cette approche permet une adaptation constante de ces outils aux attentes des clients finaux.

5.1.1 Un des leaders français de la chaussure issu du digital

5.1.1.1 Un positionnement attractif sur le secteur de la chaussure

L'offre de produits et le positionnement de la marque du Groupe sont fortement tournés vers les articles de mode, incluant les chaussures, le prêt-à-porter et les sacs, qui ont représenté à la fin 2020, près de 90% des revenus consolidés du Groupe. Les chaussures ont représenté environ 80 % des ventes en ligne* du Groupe en 2020. Le site Internet de Spartoo (y compris la *marketplace*) offre ainsi l'un des plus larges choix de mode en France et en Europe, principalement dans la chaussure, regroupant plus de 8 000 marques et plus de 700 000 références de produits mode[8], soit trois à cinq fois plus de marques et références que ses principaux concurrents. Cette spécialisation lui permet d'attirer et de nouer des relations avec des marques partenaires attractives à des conditions commerciales intéressantes.

Le marché français de la chaussure était estimé à environ 8 milliards d'euros en 2020[9] avec une part de marché de l'Internet (hors *brick and mortar**) (points de vente physiques)[10] de 12,5%. Sur ce marché français, le Groupe Spartoo affichait en 2020 une part de marché de 6% sur le segment en ligne[11].

Présent dans plus de 30 pays, le Groupe réalise près de 40% de ses ventes en ligne hors de France, notamment en Europe. Le marché européen de la chaussure en ligne et en magasins était proche de 77 milliards de dollars en 2020[12]. Le Groupe Spartoo affiche une part de marché d'environ 1,5% sur le marché européen de la chaussure en ligne[13], stable sur les trois dernières

[8] Source : Société

[9] Source : Etude Xerfi, *La distribution de chaussures*, Janvier 2021

[10] L'expression brick and mortar est souvent employée pour opposer ces entreprises physiques aux entreprises qui exercent leur activité exclusivement sur le Web (pure player).

[11] Source : Calcul de la Société basé sur l'étude Xerfi

[12] Source : Euromonitor

[13] Source : Calcul de la Société sur la base du chiffre 2020

années. Les solides perspectives de croissance sont portées par le développement rapide de la vente de chaussures sur Internet.

5.1.1.2 Un business modèle d'offre équilibré

Dans son activité Internet, le Groupe a mis en place depuis l'origine une stratégie de développement massif de son offre dans les catégories de produits tels que la chaussure, le prêt-à-porter ou le sac. Dernièrement le Groupe a élargi son offre à de nouvelles gammes de produits incluant la beauté et la décoration d'intérieur.

Cette stratégie passe par la mise en œuvre progressive de trois modèles économiques complémentaires afin de développer ses activités en ligne. La mise en place d'un modèle d'achat/revente traditionnel (achat puis revente des produits), complété par le lancement, en 2014, de l'activité *marketplace* (les produits proposés par l'intermédiaire de la *marketplace* sont vendus directement par les partenaires de la *marketplace* - les sites Internet multimarques, les marques et les détaillants - sans achat par le Groupe) ainsi que, depuis 2015, le développement d'un portefeuille de marques propriétaires.

5.1.1.2.1 Un modèle d'Achat/Revente

Le modèle d'achat/revente en direct avec les marques représentait près de 75% des ventes en ligne du Groupe en 2020[14] (se référer au paragraphe 7.1.5 du Document d'enregistrement). Le Groupe travaille en direct avec plus de 500 marques sur les segments de la chaussure, du prêt-à-porter et du sac[15]. Le Groupe achète deux fois par an auprès de ces 500 marques leurs collections été et hiver. Cela permet au Groupe de maintenir des relations de qualité avec les marques qui accordent de l'importance au fait que le Groupe achète des produits de saison et notamment la nouvelle collection et que le Groupe n'applique généralement pas de décote sur ces produits. Les commandes sont passées en moyenne 6 mois avant le démarrage de la collection. Le choix de nouvelles marques est revu chaque saison au regard des analyses que le Groupe mène pour identifier les marques à fort potentiel par pays. Le Groupe réévalue aussi chaque saison l'intérêt de conserver ou non des marques en portefeuille au regard de leur profitabilité et de leur attrait dans les magazines de mode.

5.1.1.2.2 Un modèle de *marketplace*

Les *marketplaces* sont des sites Internet sur lesquels des partenaires ont la possibilité de vendre leurs produits directement aux clients sans achat par le gestionnaire du site. Parmi ces partenaires, le Groupe dénombre des sites Internet multimarques, des marques et des détaillants, dont plus de 700 détaillants et 7 500 marques.

Le modèle de *marketplace*, représentait environ 25% des ventes en ligne du Groupe en 2020[16] (se référer au paragraphe 7.1.5 du Document d'enregistrement). Au travers de ce service, les sites Internet multimarques, les marques partenaires ou les magasins physiques cherchant à se digitaliser peuvent vendre directement leurs produits sur le site de Spartoo, en profitant de sa notoriété. Le Groupe n'assure pas la logistique, ni la livraison de ces produits vendus qui partent directement des entrepôts des partenaires chez le client. Cela permet au Groupe d'offrir un très

[14] Source : Société

[15] Source : Société

[16] Source : Société

large choix de produits en limitant notamment les investissements dans le stock pour des produits à plus faible rotation mais aussi les ruptures sur les produits à plus fort volume. Ces sites proposent des prix souvent plus compétitifs que ceux des distributeurs physiques traditionnels, ce qui permet à Spartoo d'avoir toujours un positionnement et un rapport qualité/prix qu'elle considère attractifs. Le Groupe offre les services de sa *marketplace* pour un abonnement mensuel de 39 euros (H.T. par pays ouvert) et applique un taux de commission (supérieur à 18%) en ligne avec les pratiques de marché[17].

5.1.1.2.3 Un modèle de développement de marques propriétaires

Depuis 2015, le Groupe développe plus de 16 marques propriétaires dont 10 marques créées en interne, telles que Betty London®, Citrouille & Compagnie®, Dream in Green®, Fericelli®, Casual Attitude®, Carlington® ou So size® ou via des acquisitions, telles que GBB®, JB Martin®, Christian Pellet®, Un matin d'été®, Little Mary® et Easy Peasy®. Ce savoir-faire important, de l'analyse des tendances au *sourcing* des matières premières, passe par le développement de prototypes avec le bureau d'étude du Groupe ou via les partenaires producteurs situés principalement en Europe. Cet effort permet au Groupe de développer des produits exclusifs désirés par les consommateurs avec une maîtrise accrue des coûts.

Cela participe également à la stratégie de fidélisation des clients ; en proposant des marques exclusives, Spartoo s'assure que le client revienne si le produit acheté est satisfaisant. Les ventes de produits provenant des marques propriétaires représentaient environ 7,5% de la GMV* totale du Groupe en 2020[18] (se référer au paragraphe 7.1.5 du Document d'enregistrement).

5.1.1.3 Une offre omnicanale permettant une complémentarité entre les différents canaux

5.1.1.3.1 Les magasins "phygitaux*"

Depuis 2014, Spartoo développe son réseau de magasins afin d'accroître sa notoriété, d'améliorer l'expérience client dans l'objectif d'intensifier la fidélisation de ses clients.

L'offre disponible dans les 6 magasins du Groupe ayant une surface d'environ 130 m² chacun et disposant de deux à quatre employés à temps plein se compose d'une sélection de produits mixant meilleures ventes du site Internet et produits de mode saisonniers, de marques internationales ainsi que de marques propriétaires de Spartoo. L'ensemble des produits proposés en magasins sont disponibles dans le stock des magasins.

De plus, chaque magasin dispose d'une offre "digitale" de produits commercialisés sur spartoo.com à travers un ou plusieurs écrans installés en magasin qui permettent aux vendeurs d'orienter, de proposer et de vendre aux clients d'autres couleurs, d'autres produits ou de commander d'autres tailles si celles-ci n'étaient plus disponibles en magasin. Cette offre "digitale" complémentaire permet de limiter les ventes perdues liées à un produit manquant (taille, couleur ou modèle).

[17] Source : https://www.channable.com/fr/integrations/spartoo

[18] Source : Société

Chaque magasin est également un point relais de livraison pour les ventes de Spartoo, ce qui permet au Groupe de créer une expérience dite "phygitale" complète entre les magasins et le site Internet.

5.1.1.3.2 Shop in the shop

En parallèle de ce développement en propre, le Groupe a développé un concept de *corners* auprès du groupe Le Printemps, qui souhaitent se concentrer sur leurs savoir-faire (prêt-à-porter, alimentaire, etc..) et qui possèdent des surfaces importantes.

Le Groupe dispose à la date du Document d'enregistrement de trois *corners* au sein des galeries marchandes Le Printemps à Brest, Tours et Metz. Ces galeries font appel à l'expérience de Spartoo pour optimiser leur activité de ventes de chaussures. Spartoo opère en principe avec son personnel, son stock et son concept unique intégrant notamment des écrans facilitant la vente (voir ci-dessus).

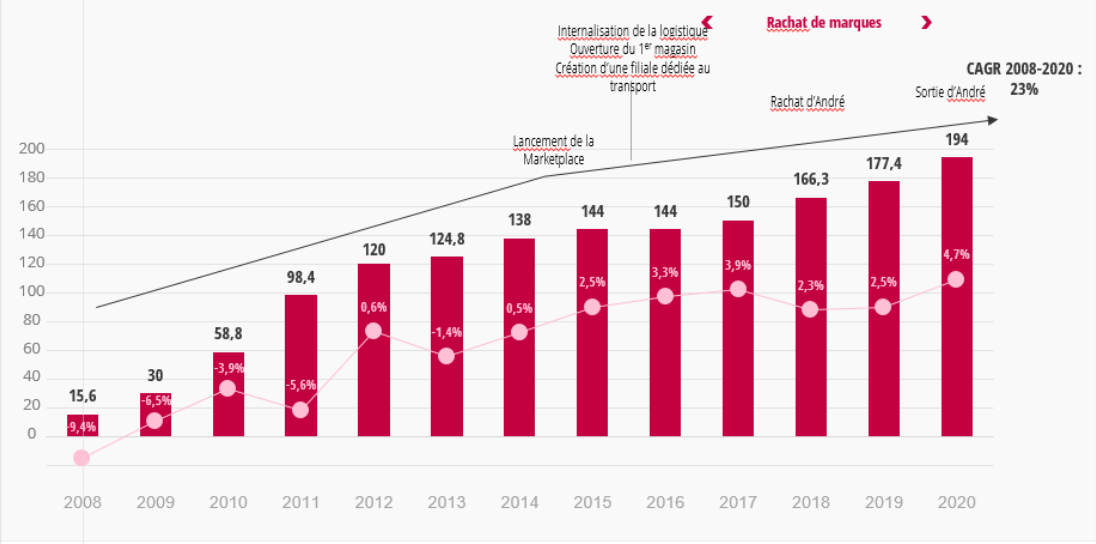
En contrepartie, le Groupe reverse à son partenaire une commission sur le chiffre d'affaires réalisé, dont le pourcentage varie en fonction des prestations (prise en charge ou non du personnel etc.).

Les ventes en magasins (magasins détenus en propre ou *shop in the shop*) représentaient environ 2,6% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2020.

5.1.2 Une plateforme propriétaire au soutien d'une croissance rentable

5.1.2.1 Une structure organisationnelle visant à favoriser une croissance durable et profitable

Le Groupe a démontré une forte capacité à générer de la croissance et a connu deux grandes phases dans son développement : une première phase de forte croissance marquée par des pertes entre 2006 et 2012, caractérisée par des investissements de départ significatifs nécessaires à la prise de parts de marché. Puis, depuis 2012, le Groupe a mis en place une stratégie d'autofinancement et a concentré ses efforts sur l'atteinte et l'amélioration de la rentabilité affichant ainsi une croissance robuste, durable et profitable.



Données hors ANDRE.

Rentable depuis 2014, le Groupe affiche sur les trois derniers exercices[19], une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 8% de sa GMV* (*Gross Merchandise Volumes*[20]), atteignant 194 millions d'euros en 2020 (dont environ 40% est réalisé hors de France)[21] (valeur totale des marchandises et des services vendus nets de TVA et nets de retours), et une croissance moyenne annuelle de plus de 50% de son EBITDA*.

Dans un contexte de dynamisme du marché de la vente en ligne de prêt-à-porter et de la chaussure qui devrait connaître une croissance mondiale annuelle moyenne de 8,3% d'ici à 2025[22] pour représenter ainsi plus de 543 milliards de dollars, la Société estime que sa stratégie de développement lui permet également de bénéficier d'une croissance soutenue de sa GMV. Depuis 2006, la Société a pour ambition de développer régulièrement le cash-flow opérationnel du Groupe afin d'investir dans (i) le développement de son offre, (ii) l'internalisation du savoir-faire, (iii) l'activité pour compte de tiers ainsi que (iv) l'ouverture de magasins.

5.1.2.1.1 Le développement de l'offre

La Société a été créée en 2006 avec l'objectif d'offrir le plus large choix de chaussures avec le meilleur service. Depuis 2010, le Groupe a développé son offre, d'abord en achat ferme dans la chaussure, le prêt-à-porter et le sac, puis en développant sa *marketplace*, ses marques propriétaires et en améliorant son expérience client.

Parallèlement, le Groupe s'est également ouvert à l'international et développe désormais son activité dans plus de 30 pays avec des équipes natives dédiées aux services clients ainsi qu'aux opérations marketing. Plus de 25 nationalités représentant 17% des salariés du Groupe travaillent sur le développement international de Spartoo. Le Groupe s'adressait à un marché global de 1 434 milliards de dollars en 2020 et devrait croître de l'ordre de +6,9% par an à horizon 2025[23].

Depuis 2016, la quasi-totalité des pays où le Groupe est actif contribue positivement à la rentabilité du Groupe. En effet, cette présence internationale permet au Groupe de piloter de près ses niveaux de profitabilité en réallouant ses efforts d'un pays à un autre lorsque la pression compétitive devient trop importante à un moment donné sur une géographie particulière. Elle lui permet également de repérer les zones les plus dynamiques pour lesquelles une accélération des investissements (marketing, IT, RH) se justifie.

Cette stratégie de développement de l'offre initiée ces dernières années a permis d'améliorer sensiblement le rendement de ses investissements marketing et par conséquent de réduire sensiblement le coût d'acquisition de ses clients.

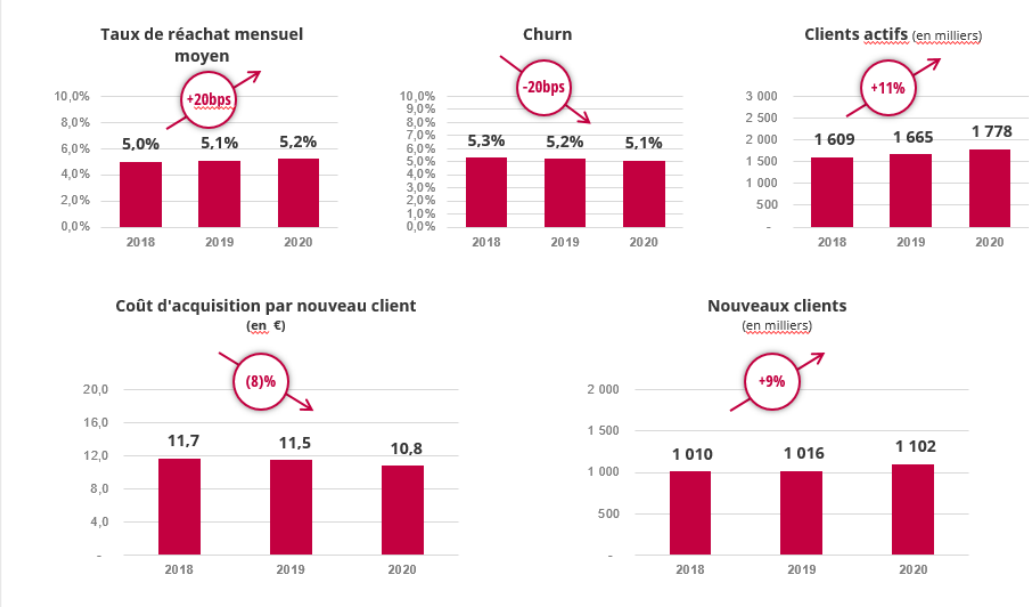
[19] Soit €166,2 millions en 2018, €177,4 millions en 2019 et €194 millions en 2020.

[20] Terme employé dans le secteur de la vente de détails en ligne permettant d'indiquer le montant des ventes d'une marketplace.

[21] Source : Société

[22] Source : Euromonitor

[23] Source : Euromonitor



* Churn est un terme anglais qui désigne la perte de clientèle ou d'abonnés. Il s'agit de la moyenne des clients perdus chaque mois sur la base active au premier jour du mois. Le terme français équivalent au *churn* est celui d'attrition.

5.1.2.1.2 L'internalisation du savoir-faire (IT, transport, logistique, call-center)

Dès sa création, le Groupe s'est également appuyé sur ses outils informatiques, développés en interne, pour répondre aux besoins de son activité. À tous les niveaux du Groupe, cette plateforme technologique guide les prises de décisions stratégiques en temps réel en se fondant sur l'analyse de données. La plateforme technologique permet également au Groupe de fournir aux marques partenaires des services additionnels.

Par ailleurs, par la création de sa filiale dédiée à la logistique, Toolog, le Groupe a mis en place une plateforme logistique internalisée qui lui permet de gérer ses entrepôts au sein duquel sont pris en charge le tri des produits, le ré-emballage et la gestion des retours.

L'internalisation de sa logistique et de ses entrepôts dont notamment le principal situé près de Lyon permet d'améliorer l'expérience client et de baisser les coûts de logistique du Groupe. L'internalisation de la logistique est également un argument particulièrement attractif pour les partenaires de la marketplace qui permet au Groupe d'homogénéiser la qualité de services et d'amortir ses frais fixes liés au fonctionnement de l'entrepôt.

5.1.2.1.3 Une expertise (supply et IT) partagée avec les tiers

En complément de son offre aux consommateurs à travers son site Internet, sa *marketplace* et ses magasins "phygitaux", Spartoo développe un service au profit des professionnels appelé "TooBone" qui a pour vocation d'aider des entreprises partenaires à accélérer leur développement et leur activité en ligne. A travers ce service qui englobe TooBone Fulfillment (solution permettant aux partenaires marketplace (marques et e-commerçants) d'utiliser les infrastructures logistiques du Groupe afin d'accélérer le développement de leur activité sur Internet tout en améliorant la satisfaction de leurs clients), TooBone Ecommerce (les marques partenaires bénéficient de l'ensemble des services e-commerce proposés par le Groupe) et TooBone Digital Shop (logiciel de caisse permettant d'opérer et de digitaliser un magasin

vendant des produits de mode), le Groupe aide ses partenaires à se digitaliser, ce qui permet également à Spartoo d'améliorer sa qualité de services pour ses clients particuliers ainsi que son offre en ligne.

D'autre part, le Groupe développe à travers son service TooBone Shipping Solution une activité de commissionnaire de transport, ce qui aide les e-commerçants et le Groupe à faire baisser leurs coûts de transport en France et à l'international.

Les activités de TooBone ayant débuté en 2021, il n'est pas possible de décrire sa contribution aux résultats à ce stade.

5.1.2.1.4 L'ouverture de magasins

Depuis 2014, le Groupe développe son réseau de magasins afin d'accroître sa notoriété, d'améliorer l'expérience client dans l'objectif d'accroître l'engagement de ses clients, en créant une expérience dite "phygitale" complète entre les magasins et le site Internet, ce qui permet d'améliorer les ventes.

5.1.2.2 Une plateforme logistique et technologique totalement internalisé et scalable

5.1.2.2.1 Une technologie et une logistique propriétaire pour mieux servir les besoins du Groupe

Les outils informatiques permettant l'exécution de la stratégie du Groupe sont réalisés sur mesure en interne par une équipe informatique qualifiée pour répondre aux besoins de son activité. À tous les niveaux du Groupe, cette plateforme technologique guide les prises de décision stratégiques en temps réel en se fondant sur l'analyse de données. La plateforme développée (y compris l'Enterprise Resource Planning ("ERP") permettant de piloter l'activité) permet à la direction d'accéder et d'interpréter facilement en temps réel les indicateurs clés de performance (notamment le chiffre d'affaires, les marges et le nombre de visiteurs) et les autres informations pertinentes notamment relatives au catalogue produits, aux données liées aux clients, à la gestion du service clients, des stocks et du transport, au rapport d'analyse de l'activité et aux analyses marketing.

La plateforme technologique permet également au Groupe de fournir aux marques partenaires des services additionnels tels que la technologie permettant de vendre en marketplace, de vendre sur Internet ou le logiciel de caisse.

En parallèle, le CRM est conçu pour optimiser l'expérience client et faciliter les achats à tout moment et en tout lieu pour les clients.

Côté back-end*, la plateforme du Groupe est conçue pour faire face à des systèmes antifraudes et à des volumes de trafic importants et gère des pics de trafic pouvant faire face aux premières journées de soldes sur la plateforme du Groupe[24].

Le Groupe a également mis en place une plateforme logistique internalisée et scalable. Grâce à son entrepôt disposant d'une capacité de stockage de plus de 50 000m², le Groupe gère directement le tri des produits, le ré-emballage et la gestion des retours ainsi que d'autres activités logistiques telles que le stockage, la préparation des commandes, l'emballage et

[24] Source Société.

l'expédition. Cela lui permet d'améliorer son service clients et de réaliser des économies importantes sur ces aspects logistiques.

La vente de services de transport à des tiers a permis au Groupe de réduire le coût unitaire de transport par commande et ses délais de livraison tout en accédant à une plus grande capacité de traitement (près de 20 000 commandes quotidiennes[25]).

Ces différentes technologies développées en interne sont des actifs essentiels au développement du Groupe.

5.2 Forces et atouts concurrentiels

5.2.1 Une offre en ligne la plus large d'Europe

5.2.1.1 Une offre en ligne diverse inégalée en Europe

Les chaussures ayant représenté plus de 75% des ventes en ligne du Groupe en 2020[26], le Groupe est en premier lieu un acteur majeur du marché de la chaussure vendue en ligne avec plus de trois millions de chaussures vendues en 2020. Toutefois, l'offre proposée par Spartoo couvre également les segments du prêt-à-porter, du sac, des bijoux, de la beauté ainsi que de la décoration d'intérieur. Toutes catégories confondues, Spartoo estime proposer aujourd'hui l'offre la plus large d'Europe avec plus de 8 000 marques et 700 000 références[27], soit trois à cinq fois plus de marques et références que ses principaux concurrents.

A la date du Document d'enregistrement, le Groupe propose plus de 280 000 références de chaussures et plus de 268 000 références de prêt-à-porter de marques internationales. Tous les segments du monde de la mode sont couverts, allant des marques généralistes (Converse®, Adidas®, Puma®, Birkenstock®, Dr Martens®, etc…) aux marques de créateurs (Chie Mihara®, Paul & Joe Sister®, Nat & Nin®, etc…), en passant par les marques de spécialistes (Armistice®, 1789 Cala®, Minnetonka®, etc…), de fast fashion (Naf Naf®, Vero Moda®, Jack & Jones®, etc…) ou de luxe (Michael Kors®, SeebyChloé®, Love Moschino®, etc…).

Le Groupe estime que sa capacité à renouveler et à enrichir son offre avec des produits répondant aux attentes des consommateurs renforce sa légitimité sur son secteur. Le département marketing, avec l'appui du département achat, identifie et analyse les tendances, thèmes et styles à succès très rapidement de façon à pouvoir proposer dans les meilleurs délais et conditions des produits adaptés à sa clientèle.

Plus de 700 partenaires présents sur la marketplace de Spartoo, sélectionnés et validés en interne un par un, permettent d'offrir ce large choix de produits. Ces partenaires sont présents sur l'ensemble du territoire européen. Ils peuvent être des marques (Converse®, Vans®), des e-commerçants vendant déjà sur Internet (Urban Store, Off Shoes) ou des magasins physiques (Chaussures Barthes, Millim).

Soucieux de toujours servir ses clients avec un niveau de qualité le plus élevé possible, le Groupe sélectionne et continuera de sélectionner ses marchands partenaires avec une attention

[25] Source Société.

[26] Source Société.

[27] Source Société.

toute particulière quant à leur offre, leur qualité de services et la notation que leur attribuent les consommateurs (délai d'expédition, suivi, non-conformité…).

Par ailleurs, conscient des enjeux liés à la RSE, le Groupe aide ses clients à identifier une sélection de produits écoresponsables. Les marques ont multiplié leurs engagements liés à ces enjeux : matières recyclées, tannage végétal, cuir vegan, processus de délavage des jeans plus économes en eau, usage de matières naturelles, promotion des initiatives éthiques et solidaires, labels de certification de production écoresponsables…. Spartoo classe par thématique tous les produits qui présentent au moins un argument écoresponsable afin d'aiguiller au mieux les consommateurs désireux d'acheter des produits moins nocifs pour l'environnement.

La Société interroge les marques et ses partenaires *marketplace* 4 à 6 fois par an pour récupérer les différentes certifications d'éco conception afin de pouvoir les mettre en avant sur le site. Cette démarche est valable sur l'ensemble des sites où la Société opère. Les produits écoresponsables sont ensuite identifiés sur le site de la Société sous la rubrique "La Mode Autrement".

Ces arguments écoresponsables concernent notamment (i) l'utilisation de produits conçus avec des matières écologiques (telles que des chaussures fabriquées en cuir certifié conforme à l'environnement par le *Leather Working Group*[28] ou encore des petites chaussures pour bébé à enfiler fabriquées avec du coton certifié bio et dont le cuir est tanné végétal certifié sans chromes) ; (ii) une démarche éthique visant à une amélioration sociale et ou environnementale de la production (telle qu'une production locale Made in France limitant l'impact environnemental ou des chaussures labélisées certifiant que le tissu ne contient pas de substances nocives pour la santé et la peau ; (iii) le recyclage et la revalorisation des déchets (tels que des manteaux composés de nylon et de polyester recyclés) et (iv) le véganisme (avec des chaussures dont tous les éléments sont certifiés comme ne provenant pas de produits animaliers).

La Société a lancé en 2021 sur sa plateforme en ligne une offre d'occasion appelée « New Life » qui permet à ses clients de vendre en seconde main leurs produits (se référer au paragraphe 5.5.3.5 du Document d'enregistrement). Le fruit de ces ventes permet aux vendeurs d'acheter des produits neufs sur la plateforme Spartoo (https://www.spartoo.com/newlife.php). Cette offre s'inscrit pleinement dans la stratégie du groupe de permettre à sa clientèle de consommer de façon responsable.

5.2.1.2 Une offre riche

Spartoo propose une sélection d'articles de mode d'une largeur inégalée : via l'offre de marques internationales que Spartoo distribue partout en Europe, telles que Levi's®, Adidas Originals®, Guess®, Ralph Lauren®, Patagonia®, Armani®, Birkenstock®, Moschino®, Converse®, Nike®, Geox® ou via les marques propriétaires développées en interne telles que Betty London®, Citrouille & Compagnie®, Dream in Green®, Fericelli®, Casual Attitude®, Carlington ou So size®, ou acquises telles que JB Martin®, Christian Pellet® ou Un matin d'été®.

Pour chaque marque propriétaire, une cible de clientèle a été définie à travers ses valeurs, son style de vie, sa catégorie socio-professionnelle, ses habitudes de consommation ainsi qu'un

[28] Groupe indépendant de tannerie et de fabricants qui travaille sur des pratiques durables.

territoire de marques fort. Le Groupe développe pour la majorité de ces marques une offre de chaussures et de prêt-à-porter.

Avec l'offre « mode » la plus large d'Europe parmi ses concurrents[29], Spartoo estime avoir construit une base de clients particulièrement recherchée par les marques et annonceurs. Ainsi, 72% des clients sont des femmes, ayant en moyenne 35 ans, avec un pouvoir d'achat élevé (CSP+)[30].

5.2.2 Une stratégie marketing ROIste couplée à des influenceurs, à un développement de contenu propriétaire ainsi qu'à un CRM internalisé

Le marketing et la communication sont gérés en interne par une équipe très internationale de plus de 15 personnes. Le Groupe centralise ainsi les connaissances de marché, linguistiques et culturelles, nécessaires à l'adaptation de plans marketing et communication à destination de zones géographiques différentes. Les campagnes sont essentiellement faites sur Internet.

Le Groupe investit dans des campagnes marketing sur les différents canaux du marché (google adword, affiliation, newsletters, comparateurs de prix, etc…). De plus, le Groupe continue d'investir sur des supports de marketing traditionnels (hors ligne) comme la télévision ou la radio.

L'ensemble de ces investissements en marketing en ligne et hors ligne, sont soumis à une analyse forte des rendements chaque semaine afin d'évaluer le coût d'acquisition associé à la valeur des clients acquis dans chaque pays, grâce à leurs outils propriétaires de *tracking* et de *bid-management* (enchères de mots-clés).

Ces analyses rationnelles sont réalisées sur les médias en ligne et hors ligne.

En complément de cette stratégie ROIste* (*Return on Investment*) (canal marketing qui privilégie un retour sur investissement des campagnes le plus direct possible) sur les médias en ligne et hors ligne, le Groupe développe depuis plus de dix ans un magazine trimestriel payant, Magtoo, de plus de 100 pages dédiées à la mode et aux tendances.

Parallèlement, le Groupe développe également un réseau de plus de 300 influenceuses et d'influenceurs qui met en avant ses produits en France et en Europe sur les différents médias et réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc…). Cette communauté est un actif précieux pour le Groupe. Des plans d'expériences sont de plus menés afin d'identifier les messages spécifiques les plus fidélisant à envoyer à chaque typologie de clientèle (cohorte) avec une fréquence de communication et un contenu spécifique.

Ces stratégies d'envois de messages spécifiques servant à améliorer la rétention des clients sont développées en interne.

5.2.3 Un savoir-faire technologique internalisé et *source d'économies d'échelle*

Les outils informatiques permettant l'exécution de la bonne stratégie du Groupe sont réalisés en interne par une équipe informatique qualifiée de plus de 25 personnes.

[29] https://fashionunited.fr/actualite/mode/spartoo-intw/2016052611023

[30] OC&C storechecks on corporate websites, OC&C analysis

L'infrastructure informatique/technologique regroupe notamment le site Internet, la technologie permettant de vendre en *marketplace*, le logiciel de caisse, le service *Voice Over Internet Protocol** et l'analyse de données pour son service clients, le système de suivi des investissement marketing, l'ERP* permettant de piloter l'activité, les outils de trading de mots clés sur les moteurs de recherche, le CRM, le prix de vente des produits sur le site, le système anti-fraude, etc.

De nombreux algorithmes développés en interne (notamment liés à la fixation des prix, aux prévisions des ventes et aux recommandations d'achats) sont déployés dans les différents services du Groupe afin d'automatiser et d'améliorer la réalisation des missions de chacun, en étroite collaboration avec l'équipe *datamining** dès qu'il s'agit d'automatiser, prédire ou encore analyser d'importants volumes de données.

Ces différentes technologies développées en interne sont des actifs essentiels dans le cadre du développement de l'opérationnel du Groupe.

L'architecture technologique mise en place est réalisée en interne afin de l'adapter aux multiples connexions qui peuvent avoir lieu durant la période des soldes ou aux investissements publicitaires réalisés à la télévision.

A la date du Document d'enregistrement, le Groupe travaille avec plus de 30 serveurs sur une architecture évolutive et sur mesure permettant d'accompagner la croissance du Groupe, entièrement redondée et assurant un niveau de sécurité très élevé.

5.2.4 La satisfaction client au cœur du modèle économique du Groupe

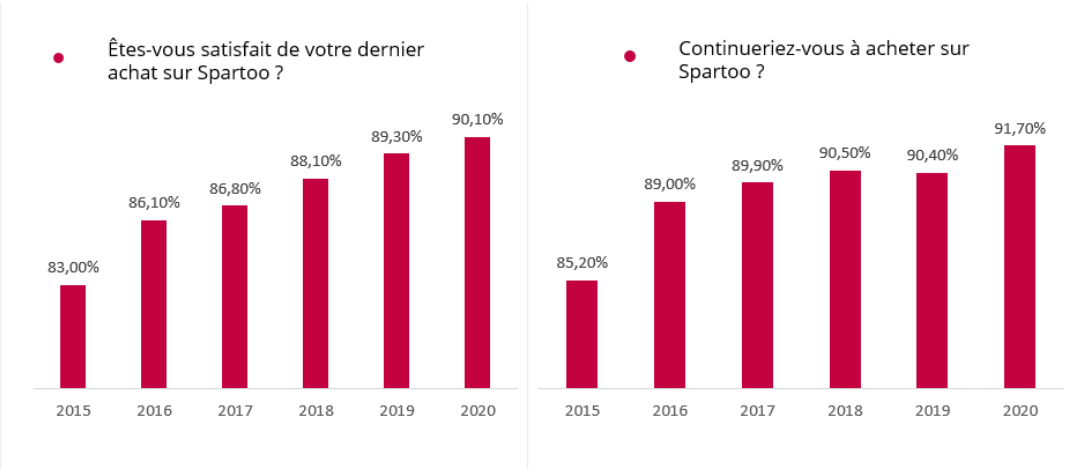
Grâce à son équipe d'infographistes/développeurs web internalisée, le Groupe est très réactif sur les évolutions de marché en termes d'expérience utilisateur (UX/UI)*. Les sites Internet du Groupe ont été conçus de manière à garantir une expérience client optimale et intuitive. La disponibilité des produits est constamment actualisée grâce aux logiciels développés en interne par le Groupe. Connu comme étant un des leaders français de la chaussure en ligne, le Groupe a pu se développer à l'international par l'ouverture de sites Internet à l'étranger et ce, à moindres coûts. Le Groupe adopte une stratégie d'adaptation locale de son offre et des us et coutumes des différents pays (animation commerciale, moyen de paiement, moyen de livraison) afin d'offrir une expérience client la plus représentative des attentes des clients par pays.

La satisfaction des clients est au cœur du modèle du Groupe. Depuis sa création, le Groupe a développé l'ensemble de la technologie et des indicateurs permettant de réaliser le service clients en interne et de s'assurer de la satisfaction des clients.

Le service clients internalisé du Groupe compte à ce jour 70 personnes de 20 nationalités différentes (sur un total d'environ 400 employés de plus de 25 nationalités différentes), incluant 40 agents répondant aux clients des 30 sites internationaux dans leur langue natale. Sur la France, Spartoo a recours à un prestataire externe qui vient en support des équipes les week-ends ainsi que sur certaines plages horaires en semaine.

Au-delà de la proximité que le service clients développe avec ses clients, il permet au Groupe de détecter rapidement des anomalies et d'améliorer continuellement l'expérience d'achat sur le site Internet et les magasins.

L'importance du service clients dans l'organisation du Groupe se reflète dans sa contribution active à la création du chiffre d'affaires, à travers différents leviers tels que le programme de fidélité, le retour des produits, les modes de paiement et les relances et enquêtes de satisfaction. Le Groupe monitore et analyse quotidiennement un grand nombre d'indicateurs clés de performance liés à la satisfaction du client, telles que la rapidité et la clarté des réponses apportées aux clients et la résolution de problèmes. Ainsi, la Société bénéficie à la date du Document d'enregistrement d'une note Trustpilot de 4,3 (niveau Excellent)[31].



Source : Société

RECOMMENDATION NOTÉE SUR 10 DANS LES PRINCIPAUX PAYS

Pays	2020	2021
	9,13	9,12
	9,35	9,14
	8,38	8,65
	8,83	8,83
	9,01	9,11
	8,94	8,99
	8,94	9,34
Moyenne	**8,94**	**9,03**

Source : Société

5.2.5 Des offres complémentaires séduisantes pour les professionnels (TooBone)

Fort de 15 ans d'expérience dans le secteur du e-commerce alimentée d'une part par une connaissance approfondie de sa *supply chain* en Europe (logistique e-commerce propriétaire et transport au client final intégrant le dernier kilomètre jusqu'au domicile du client final) et d'autre part par un développement continu de sa technologie en interne, le Groupe a mis au point des

[31] https://fr.trustpilot.com/review/www.spartoo.com

offres de services pour tiers leur permettant d'accélérer leur développement sur Internet mais aussi de digitaliser les points de vente physiques.

L'offre du Groupe s'articule autour du service TooBone qui intègre différentes solutions (se référer au paragraphe 5.5.2.5 du Document d'enregistrement), à savoir :

- TOOBONE Shipping Solution : cette solution de transport, via la filiale Toopost, permet aux e-commerçants de baisser sensiblement leur coût de transport en France à l'international.

- TOOBONE Fulfilment : cette solution permet aux partenaires *marketplace* (constitués de marques et e-commercants notamment) d'utiliser les infrastructures logistiques du Groupe afin d'accélérer leur développement sur Internet tout en améliorant la satisfaction de leurs clients.

- TOOBONE Digital Shop : cette solution est un logiciel de caisse développé par Spartoo permettant d'opérer et de digitaliser un magasin vendant des produits de mode. En effet, ce logiciel de caisse permet aux magasins, d'une part, de vendre et de gérer en ligne ses stocks en magasin, mais offre aussi la possibilité à celui-ci de vendre sur les différentes *marketplaces* du marché ainsi que de transformer le magasin en point de *click and collect**.

- TOOBONE Ecommerce : cette solution est de la délégation e-commerce. Le Groupe prend en main l'ensemble de l'activité e-commerce de la marque en s'appuyant sur sa plateforme technologique. Le Groupe offre l'ensemble de ses services dans le cadre de cette prestation (technologie web, investissement marketing, service clients, etc..).

5.2.6 Une culture d'entreprise forte soutenue par des fondateurs toujours présents

5.2.6.1.1 Une approche spécifique dans la résolution des problèmes

Le Groupe se construit autour de valeurs fortes dans le travail qu'il mène avec ses équipes, à savoir :

- Améliorer sa connaissance client et son savoir-faire : le Groupe développe depuis 15 ans une stratégie afin de toujours améliorer sa connaissance clients ainsi que les différents savoir-faire qui composent la chaine de valeur de son activité afin d'en tirer profit en interne ou en externe avec la vente de services comme la *supply chain*, son logiciel de caisse et sa plateforme e-commerce.
- Industrialiser au maximum ses processus : le Groupe met en place dans chacun de ses métiers une approche industrielle avec la mise en place d'algorithmes développés en interne afin d'assurer une exécution précise et régulière.
- La technologie au cœur de son développement : le Groupe développe depuis 15 ans les composants technologiques et les algorithmes lui permettant de maitriser un savoir-faire propre et *scalable* pour lui assurer un avantage compétitif sur le long terme.

5.2.6.1.2 Une culture basée sur des valeurs humaines fortes

Au-delà des valeurs liées à la manière d'appréhender le travail, le Groupe développe depuis 15 ans, cinq valeurs humaines importantes : honnêteté intellectuelle, exemplarité, simplicité, entraide et engagement, au service de la performance du Groupe pour une croissance pérenne.

5.2.6.1.3 Une équipe de direction menée par le trio de fondateurs actionnaires

Le Groupe a été créé par 3 fondateurs qui, 15 ans après le démarrage de la Société, sont actionnaires du Groupe et toujours impliqués opérationnellement. Cette présence durable des fondateurs est un actif indéniable du Groupe pour poursuivre son développement tout en conservant son ADN. Les fondateurs sont tous des ingénieurs de formation doublés pour deux d'entre eux d'un diplôme en école de commerce.

L'équipe développant les activités de Spartoo est diversifiée en termes de profil, de genre, d'expérience et de temps passé dans le Groupe.

5.3 Stratégie

Acteur de référence de la vente en ligne de chaussures et de prêt-à-porter en Europe, le Groupe a construit sa croissance sur sa capacité à offrir à ses clients une offre inégalée sur sa plateforme technologique et logistique propriétaire. Fort de cette expérience, son objectif est d'accélérer son activité BtoC ainsi que son activité pour compte de tiers.

5.3.1 Accélérer le développement de son activité BtoC en ligne & hors ligne

La stratégie du Groupe afin de développer les activités BtoC s'articule autour du développement de son offre, d'investissements sur des médias traditionnels (télévision et radio) afin de développer sa notoriété, du développement en propre ou via l'acquisition de nouvelles marques propriétaires et de la gestion sur le territoire européen de marques partenaires.

5.3.1.1 Le développement de son offre sur sa gamme de produits historiques (chaussures, sacs, prêt-à-porter)

Le Groupe continuera à développer fortement son offre de chaussures, sacs et prêt-à-porter dans les années à venir afin de continuer à offrir l'un des plus larges choix en Europe sur ces segments. Pour cela, le Groupe s'attachera à recruter des partenaires en Europe qui pourront être notamment des marques, des magasins et des e-commerçants.

La stratégie du Groupe sur les activités hors ligne s'articule autour de l'ouverture de nouveaux magasins "phygitaux" et de la création de *corners*. Le Groupe continuera d'étudier, le cas échéant, l'ouverture de nouveaux points de vente en fonction des opportunités d'ici 2025, afin de compléter son parc existant de magasins.

5.3.1.2 Le développement de la notoriété et l'acquisition de nouveaux clients.

Le Groupe fait partie des premières entreprises Internet à investir dans les médias traditionnels (télévision et radio) depuis 2008. Le Groupe souhaite sur les prochaines années de son développement investir sensiblement plus de moyens financiers sur ces médias afin d'accélérer sa notoriété et la fidélisation de ses clients, et ainsi son développement.

Le Groupe va par ailleurs augmenter ses investissements sur les différents médias digitaux via des supports comme Google afin de capter une part plus importante de ses clients sur les canaux d'acquisition digitaux.

Le Groupe souhaite également approfondir la connaissance de sa clientèle en continuant d'exploiter l'ensemble des données collectées dans le cadre de son activité (CRM, historique d'achat, analyse des parcours clients) pour fidéliser ses clients et en attirer de nouveaux.

5.3.1.3 Le développement de son offre en marques propriétaires ou la gestion de marques

Le Groupe développe depuis plus de 5 ans une expertise dans le développement de marques en pleine propriété, soit via des créations de marques en interne soit via des acquisitions.

Le Groupe intègre les différents aspects du métier : du design en passant par la production puis la commercialisation sur les différents canaux de distribution. Le Groupe possède une force de vente présente sur le territoire français pour vendre ses produits à des magasins indépendants tout en vendant par ailleurs ses produits directement sur Internet en France et à l'international sur son site et sur celui de ses partenaires.

Ce savoir-faire unique dans le développement des marques permet d'exploiter pleinement le potentiel de celles-ci tout en limitant les risques d'exécution.

Le Groupe souhaite par ailleurs, continuer à développer son offre en acquérant de nouvelles marques ayant connu au moins trois cycles de 10 ans de commercialisation, aussi bien dans le segment de la chaussure que du prêt-à-porter.

5.3.1.4 Le développement de son offre sur de nouvelles catégories de produits

Le Groupe souhaite par ailleurs accélérer le développement des nouvelles catégories de produits commercialisées depuis cette année, comme la décoration d'intérieur, complémentaires à l'activité mode historique et pour laquelle il existe un fort potentiel de croissance. Le marché des produits de décoration d'intérieur devrait croître de l'ordre de +6 à +7 à horizon 2025 pour atteindre 2,6 milliards d'euros en France selon Euromonitor.

Limitée aux produits peu encombrants, la vente de ce type de produits ne nécessitera pas un réaménagement de son entrepôt, ni de véritables investissements additionnels concernant leur emballage et leur livraison.

5.3.2 Développer des services pour compte de tiers afin de tirer profit de son expertise e-commerce

Fort de 15 ans d'expérience dans le secteur du e-commerce alimentée d'une part par une connaissance approfondie de sa *supply chain* en Europe, grâce à la création de sa filiale dédiée au transport, Toopost, et d'autre part par un développement continu de sa technologie en interne, à travers le service TooBone, le Groupe a mis au point des offres de services pour tiers leur permettant d'accélérer leur développement sur Internet mais aussi de digitaliser les points de vente physiques.

Ainsi, le Groupe souhaite continuer à tirer profit de son expertise e-commerce en étendant ou en proposant ses services pour compte de tiers. Le Groupe a pour objectif de développer le réseau de TooBone Shipping Solution, à Lyon, Paris, Marseille et Lille.

Par ailleurs, les différentes solutions intégrées dans le service TooBone permettront d'accélérer le développement sur Internet des marques partenaires, améliorant ainsi la notoriété du Groupe. Dans ce cadre, le Groupe souhaite proposer l'ensemble de ses services dans le cadre de la

prestation globale dite TooBone Ecommerce qui englobe à la fois TooBone Fulfilment (solution permettant aux partenaires d'utiliser les infrastructures logistiques du Groupe) et TooBone Digital Shop (logiciel de caisse) ou les proposer individuellement, selon les besoins des marques partenaires.

Le projet d'introduction en bourse devrait permettre à la Société de lever les fonds nécessaires au financement de sa stratégie et notamment (i) améliorer son offre en investissant dans de nouveaux stocks de produits, en développant la gamme liée à la décoration d'intérieur et en acquérant de nouvelles marques, (ii) renforcer sa notoriété à travers des investissements dans les médias traditionnels et en ligne et en développant ses magasins et (iii) développer les services pour compte de tiers, à travers l'acquisition de mezzanines, de convoyeurs, de trieurs, etc.

5.3.3 Objectifs de vente et de rentabilité de la Société

Les objectifs présentés ci-dessous reposent sur des hypothèses de perspectives des marchés européen et mondial de la chaussure et du prêt-à-porter considérées comme raisonnables par le Groupe à la date du Document d'enregistrement et décrites notamment au paragraphe 5.4.1 ainsi que les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe décrits au paragraphe 7.1.3 du Document d'enregistrement et sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés de façon imprévisible, en fonction, entre autres, de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, légal, réglementaire, comptable et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont la Société n'aurait pas connaissance à la date du Document d'enregistrement. La réalisation de ces objectifs suppose le succès de la stratégie de la Société, dont la mise en œuvre s'appuie notamment sur l'augmentation de capital prévue dans le cadre de l'introduction en bourse. Par conséquent, la Société ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant dans le présent paragraphe. La Société a construit les objectifs financiers présentés dans le présent paragraphe conformément aux méthodes comptables appliquées pour les comptes des exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

La Société estime que les investissements nécessaires au financement, au cours des trois prochaines années, de la stratégie de croissance décrite au paragraphe 5.3 du Document d'enregistrement reposant sur les objectifs de croissance à court et moyen terme de la GMV et de l'EBITDA présentés ci-dessous, seraient de l'ordre d'environ 30 millions d'euros. Ces investissements porteraient principalement sur l'amélioration de son offre en investissant dans de nouveaux stocks de produits, en développant la gamme liée à la décoration d'intérieur et en acquérant de nouvelles marques, et pour le reste sur le renforcement de sa notoriété à travers des investissements dans les médias traditionnels et en ligne et en développant ses magasins et ses services pour compte de tiers.

A fin 2021, le Groupe envisage d'atteindre une croissance de sa GMV supérieure à 10%[32] par rapport à 2020 (se référer au paragraphe 7.4.1 du Document d'enregistrement). Entre 2021 et 2024, le Groupe envisage d'atteindre une croissance de sa GMV en TMCA* supérieure à 15% par an.

A fin 2024, le Groupe envisage une marge d'EBITDA d'environ 7%.

[32] Sur la base des comptes consolidés

5.4 Présentation des marchés[33]

Si la crise sanitaire a entraîné la fermeture des magasins physiques un peu partout en Europe et dans le monde, elle a eu en revanche un impact positif sur le taux de pénétration des achats en ligne. De plus en plus de consommateurs européens ont procédé à des achats en ligne dès les premiers confinements sanitaires en mars 2020, notamment sur les segments de l'alimentation, du bricolage et de la décoration.

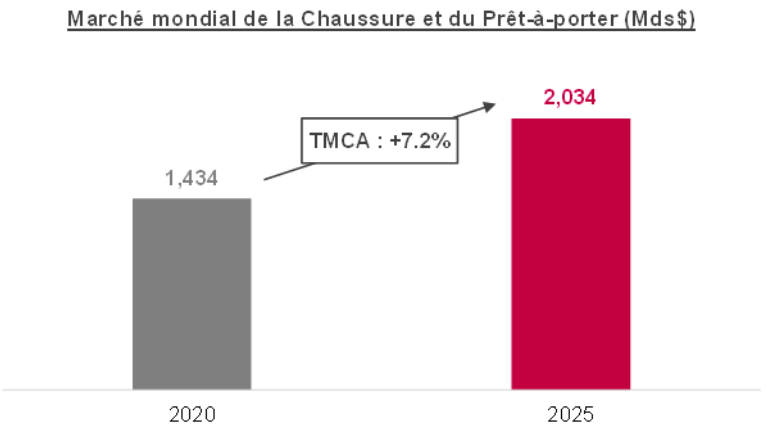
Concernant l'habillement et les chaussures, segments de marché sur lesquels Spartoo est positionné, cette tendance s'est moins vérifiée même si certaines catégories spécifiques (par exemple les vêtements et chaussures d'intérieur) ont observé une forte croissance des ventes depuis mai 2020. Avec les déconfinements attendus au cours des prochains mois, la Société s'attend à ce que ces deux segments de marché retrouvent rapidement leurs rythmes de croissance d'avant crise.

5.4.1 Présentation du marché de la chaussure et du prêt-à-porter

5.4.1.1 Présentation du marché mondial de la chaussure et du prêt-à-porter

Opérant au sein du secteur de la chaussure et du prêt-à-porter, Spartoo a pour activité principale la vente omnicanale d'articles de mode comprenant principalement les chaussures, le prêt-à-porter et les sacs. Parallèlement à cette activité, le Groupe a développé des activités de services pour compte de tiers, notamment au travers de l'internalisation de sa logistique, afin d'accompagner sa croissance et renforcer la qualité de son service auprès de ses clients professionnels. Ainsi, la performance de Spartoo est intrinsèquement liée à la consommation d'articles de chaussures et de prêt-à-porter sur les géographies sur lesquelles le Groupe opère, principalement en Europe. Pour rappel, la France constitue l'un des principaux marchés sous-jacents du Groupe.

Le marché de la chaussure et du prêt-à-porter mondial était estimé à environ 1 434 milliards de dollars en 2020 et devrait croître de l'ordre de +6,9% par an pour atteindre environ 2 034 milliards de dollars à horizon 2025 selon Euromonitor.

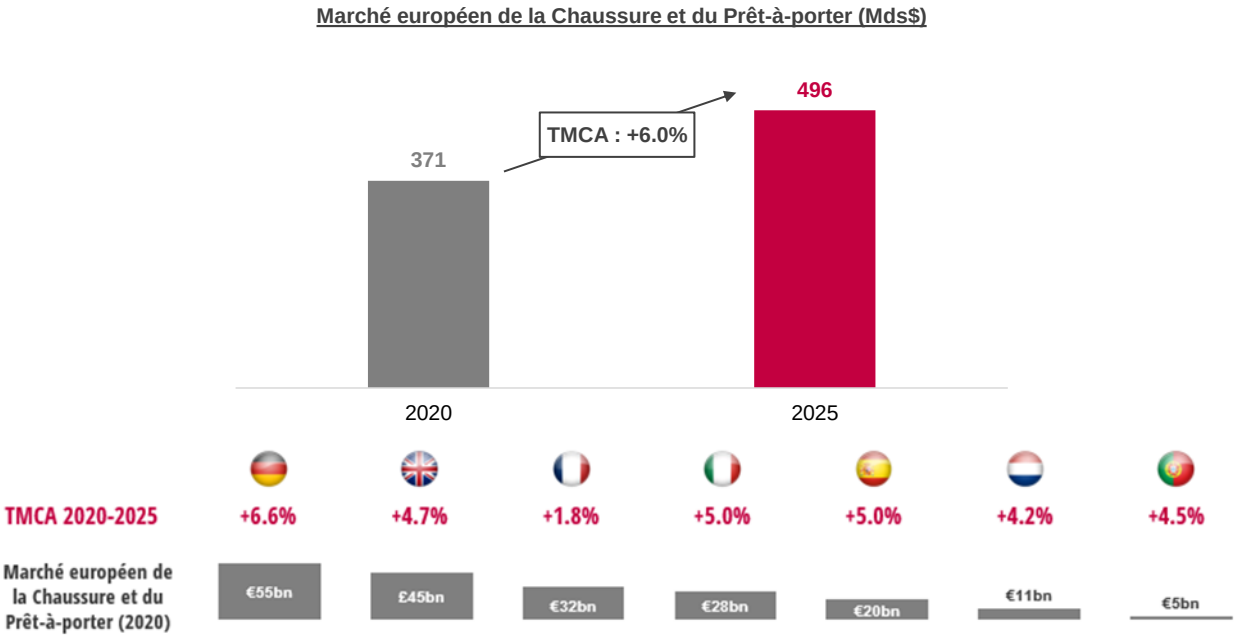


Source : Euromonitor

[33] Les données présentées au sein de cette section ont été recueillies avant le début de la crise sanitaire.

5.4.1.2 Présentation du marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter

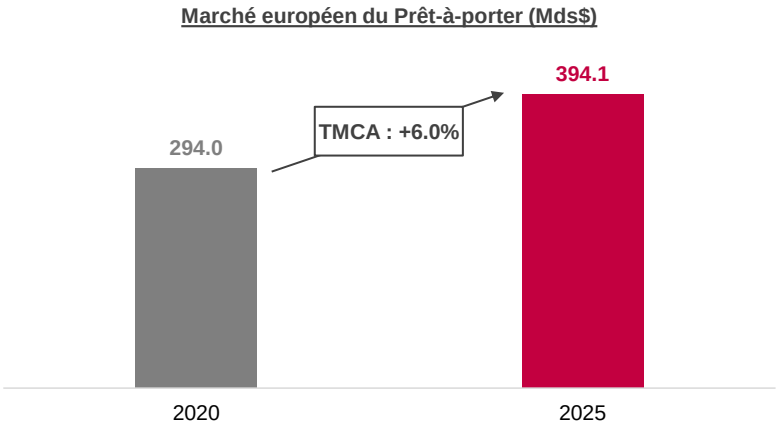
Le marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter était estimé à environ 371 milliards de dollars en 2020 et représentait près de 26% du marché mondial, constituant ainsi l'un des principaux marchés au niveau mondial. Ce marché devrait croître de l'ordre de +6,0% par an à horizon 2025 pour atteindre environ 496 milliards de dollars en 2025 selon Euromonitor.



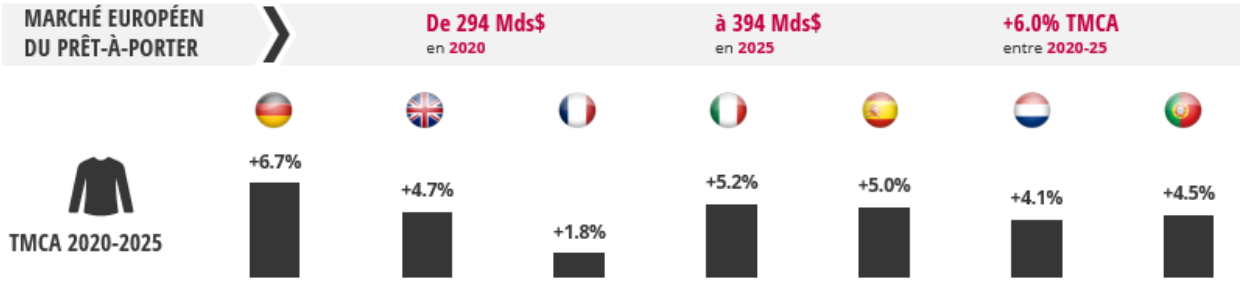
Source : Euromonitor

5.4.1.2.1 Présentation du marché européen du prêt-à-porter

Le marché européen du prêt-à-porter (en magasin ou sur Internet), a atteint près de 294 milliards de dollars en 2020, représentant ainsi près de 79% du marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter. Ce segment de marché est attendu en croissance de +6,0% par an à horizon 2025, tirée par l'Europe de l'Ouest qui a représenté 241 milliards de dollars en 2020, soit environ 82% du marché européen du prêt-à-porter. Ce marché, plus mature en taille que l'Europe de l'Est (52 milliards de dollars en 2020), devrait croître de l'ordre de +6,4% par an d'ici 2025 contre +4,2% pour les pays constituant l'Europe de l'Est. Par ailleurs, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France constituent les trois marchés les plus significatifs représentant respectivement environ 45 milliards d'euros, 38 milliards de livres sterling et 26 milliards d'euros en 2020. A horizon 2025, le marché allemand devrait être l'un des plus dynamiques et générer une croissance annuelle moyenne de l'ordre de +6,7% par an contre +4,7% pour le Royaume-Uni et +1,8% pour la France.



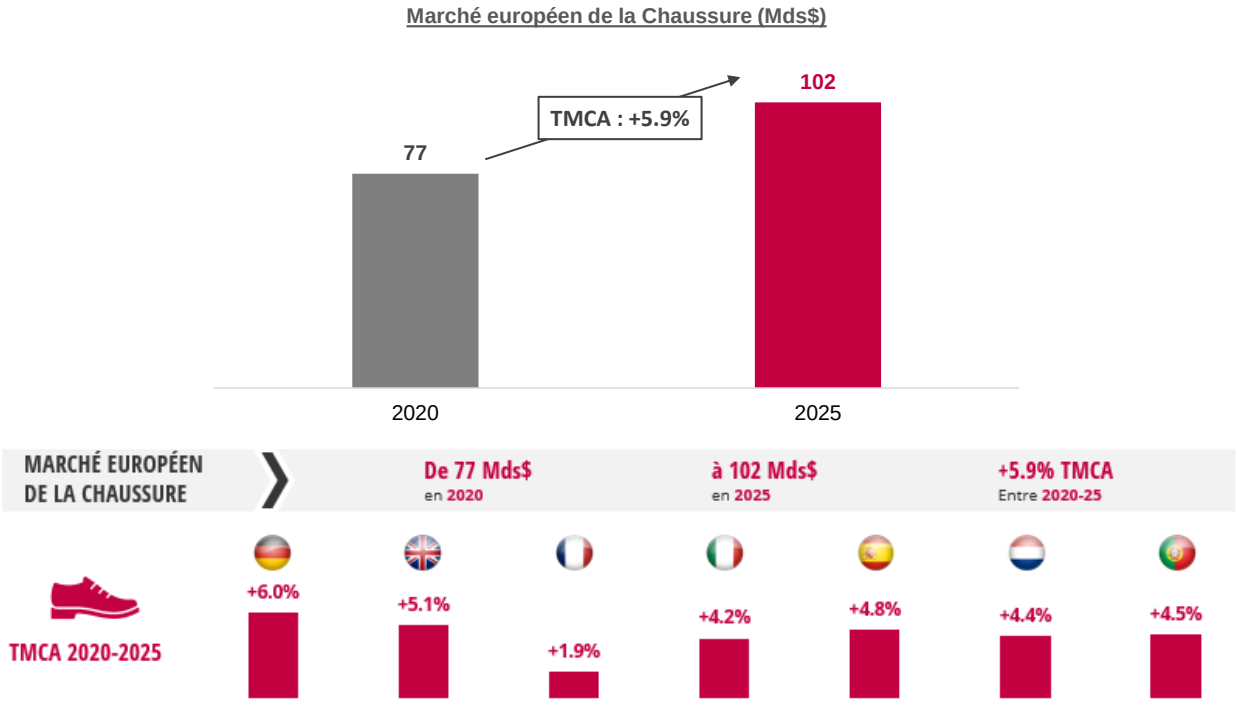
Source : Euromonitor



Source : Euromonitor

5.4.1.2.2 Présentation du marché européen de la chaussure

Le marché européen de la chaussure, incluant la vente aussi bien en magasin que sur Internet de chaussures, a atteint près de 77 milliards de dollars en 2020, représentant ainsi près de 21% du marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter. Ce segment de marché est attendu en croissance de +5,9% par an à horizon 2025, tirée notamment par l'Europe de l'Ouest qui a représenté 56 milliards de dollars en 2020, soit près de 73% du marché européen de la chaussure. Ce marché, plus mature en taille que l'Europe de l'Est (21 milliards de dollars en 2020), est attendu en hausse de +6,3% par an en moyenne d'ici 2025 contre +4,8% pour les pays de l'Europe de l'Est. Par ailleurs, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France constituent les trois marchés les plus significatifs représentant respectivement environ 10 milliards d'euros, 7 milliards de livres sterling et 6 milliards d'euros en 2020. A horizon 2025, le marché allemand devrait être l'un des plus dynamiques et générer une croissance annuelle moyenne de l'ordre de +6,0% par an contre +5,1% pour le Royaume-Uni et +1,9% pour la France.



Source : Euromonitor

5.4.2 Présentation du marché en ligne (e-commerce) de la chaussure et du prêt-à-porter

5.4.2.1 Présentation du marché en ligne (e-commerce) en Europe

Fort de l'adoption des nouvelles technologies, de leur montée en puissance rapide, notamment via le mobile, et des facilités d'usage associées aux achats sur Internet, le marché de l'e-commerce en Europe de l'Ouest représentait fin 2020 environ 350 milliards de dollars selon Euromonitor. Bien que le marché de l'e-commerce devrait voir sa croissance ralentir d'ici 2025 comparativement aux dix dernières années, l'attrait de la population, notamment d'Europe de l'Ouest, pour ce mode de consommation devrait s'accentuer via l'augmentation de la confiance dans les technologies de paiements, la popularité du e-commerce sur mobile ainsi que les avantages associés (gain de temps, praticité, etc.). D'une part, les avancées technologiques attirent de plus en plus les consommateurs, d'autre part l'efficacité grandissante sur le transport et la logistique (notamment comme le *click & collect*) améliorent l'expérience client tout en assurant des livraisons rapides. Ces éléments devraient permettre de soutenir durablement la croissance future de l'e-commerce en Europe.

5.4.2.2 Présentation du marché en ligne de la chaussure et du prêt-à-porter

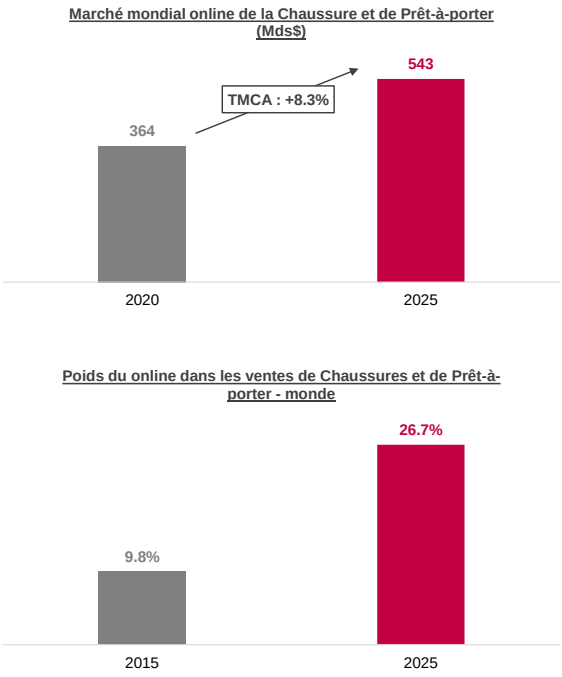
Concernant les articles de mode (chaussures et prêt-à-porter), les consommateurs devraient continuer de favoriser des achats en ligne par rapport aux achats en magasin notamment au regard de la facilité qu'offre Internet pour comparer rapidement produits et prix mais aussi pour acheter des ensembles entiers (par exemple : une paire de chaussures, un pantalon et un pull assortis). Cette tendance de fond est également renforcée pour les acteurs offrant des services de très haute qualité en termes de retour et de remplacement produits. Par ailleurs, la fréquence d'achat en ligne devrait continuer d'augmenter notamment grâce à une complémentarité accrue

entre le *retail* digital et physique comme la mise à disposition en magasin d'écrans ou de tablettes connectés ou la mise en place d'applications dédiées permettant aux consommateurs de vérifier en temps réel la disponibilité des produits désirés ou d'acheter en ligne directement depuis un magasin.

5.4.2.2.1 Présentation du marché mondial en ligne de la chaussure et du prêt-à-porter

Le Groupe génère la majorité de son chiffre d'affaires de la vente d'articles de chaussures et de prêt-à-porter sur Internet. Ainsi, au 31 décembre 2020, près de 90% du chiffre d'affaires du Groupe est issu de son activité e-commerce/BtoC constituant ainsi son cœur de métier historique. Spartoo est ainsi très largement exposé aux tendances et dynamiques du secteur du e-commerce sur la chaussure et le prêt-à-porter dans les géographies sur lesquelles il opère.

Le marché mondial du e-commerce de la chaussure et du prêt-à-porter, comprenant exclusivement la vente d'articles de mode sur Internet (essentiellement via un ordinateur ou mobile/tablette), était estimé à 364 milliards de dollars en 2020 selon Euromonitor. Entre 2015 et 2020, ce marché a connu une croissance forte de l'ordre de +17,8% par an, notamment due à la démocratisation des achats sur Internet et de la mise en place de tout un écosystème permettant d'accompagner cette croissance (transport, retours gratuits, technologies de traçage, sites Internet adaptés aux téléphones mobiles, moyens de paiement, etc…). Ce segment de marché, bien que de plus en plus mature, devrait continuer à croître rapidement, d'environ +8,3% par an d'ici 2025 pour représenter ainsi plus de 543 milliards de dollars. Ainsi, le poids des ventes en lignes (e-commerce) sur la chaussure et le prêt-à-porter par rapport aux ventes totales (en magasin et sur Internet) devrait continuer de croître à l'échelle mondiale, passant d'environ 9,8% des revenus en 2015 à environ 26,7% en 2025.



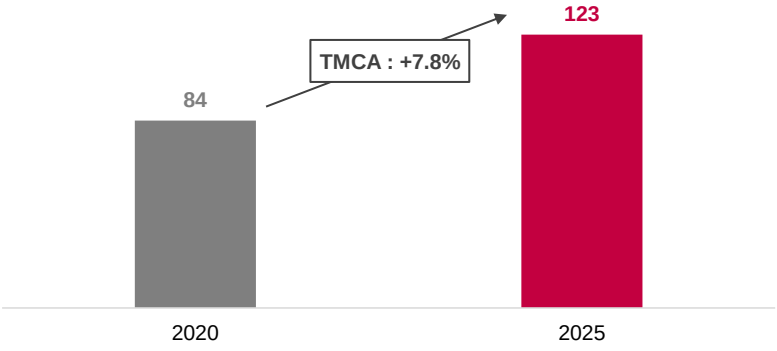
Source : Euromonitor

5.4.2.2.2 Présentation du marché européen en ligne de la chaussure et du prêt-à-porter

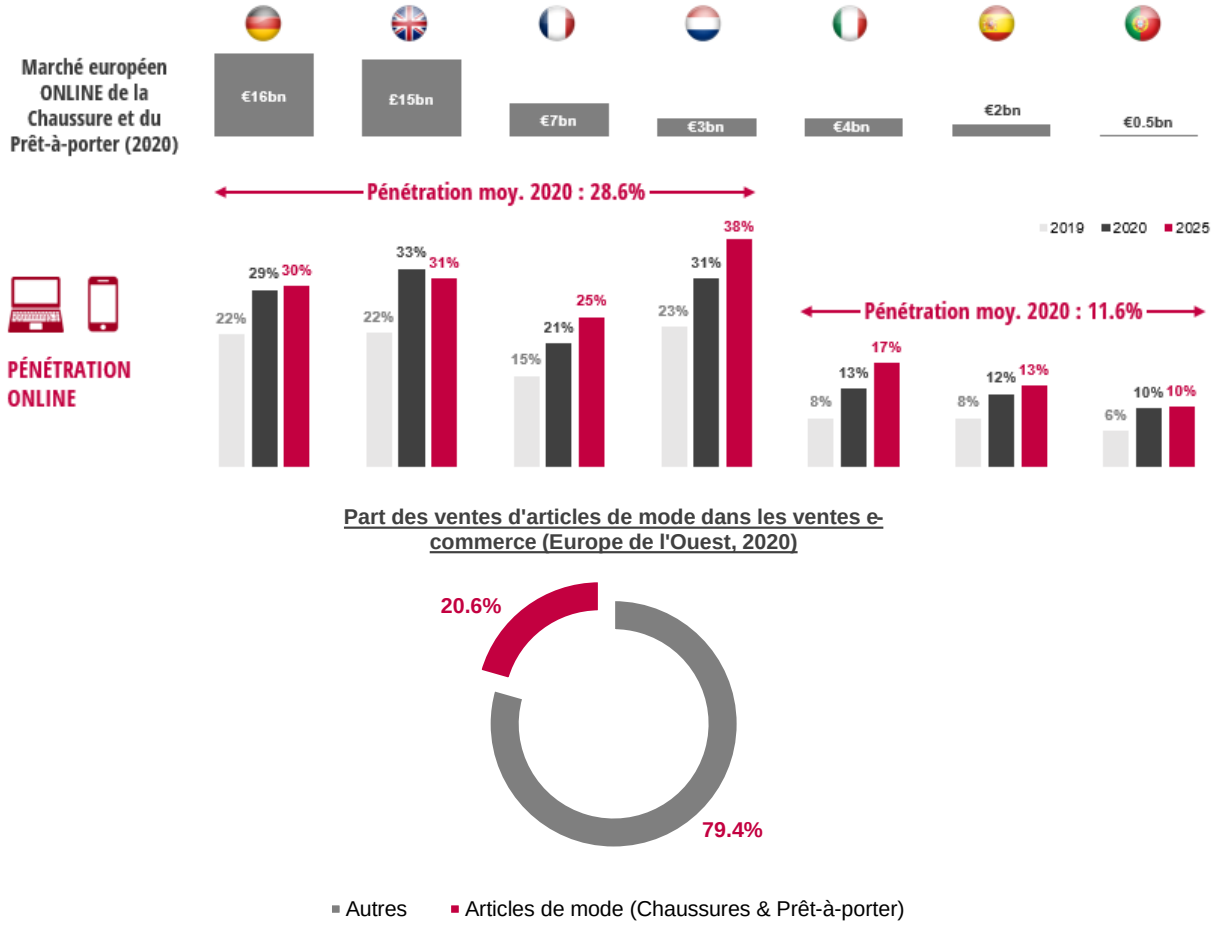
Le marché européen de la chaussure et du prêt-à-porter en ligne était estimé à environ 84 milliards de dollars en 2020 et devrait atteindre 123 milliards de dollars d'ici 2025. Ce marché, historiquement en croissance (+13,0% par an de 2015 et jusque 2020) représente, en 2020, environ 23% du marché mondial. D'ici 2025, les ventes en ligne de chaussures et de prêt-à-porter devraient continuer de croître rapidement en Europe, de 7,8% par an environ. Ces données ont été estimées avant la crise sanitaire de la COVID-19 et même s'il est encore difficile de mesurer l'impact à long terme de cette crise, le Groupe estime que les fondamentaux pour l'e-commerce des articles de mode restent solides (compte tenu notamment des nouvelles habitudes de consommation de plus en plus favorables aux ventes sur Internet). Au sein de ce marché européen, les pays d'Europe de l'Ouest (regroupant notamment l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne, le Portugal et les Pays-Bas) représentaient, en 2020, 85% des revenus, soit plus de 72 milliards de dollars (contre 12 milliards de dollars pour les pays de l'Europe de l'Est). Parmi ces pays, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France constituent les principaux marchés d'Europe de l'Ouest représentant respectivement 16 milliards d'euros, 15 milliards de livres sterling et 7 milliards d'euros et devraient croître respectivement de +7,1%, +3,6% et +5,8% par an à horizon 2025.

En ce qui concerne les ventes en ligne (e-commerce) de chaussures et de prêt-à-porter, la France afficherait donc selon Euromonitor un rythme de croissance proche des niveaux allemands alors que ce rythme est en décalage pour les ventes totales (magasin et Internet), montrant ainsi le fort dynamisme attendu des ventes en ligne d'articles de mode sur le marché domestique du Groupe.

Marché européen online de la Chaussure et du Prêt-à-porter (Mds$)



Source : Euromonitor



Source : Euromonitor

5.5 Description des activités

5.5.1 Un spécialiste de la vente de chaussures omnicanal orienté clients

5.5.1.1 Une offre inégalée en Europe répondant à l'ensemble des besoins des clients

5.5.1.1.1 Activités en ligne

Le modèle de vente en ligne du Groupe est conçu pour répondre aux attentes de ses clients et en particulier à celles de sa clientèle cible : une femme trentenaire habitant les périphéries de grandes villes, achetant pour elle, ses enfants et sa famille. Dans ce contexte, le Groupe souhaite adapter son offre aux publics variés rencontrés dans les différents pays où le Groupe est présent. La *marketplace* du Groupe est une plateforme technologique adaptable, réactive, sécurisée et très extensible qui permet aujourd'hui d'offrir le plus large choix de produits dans l'univers de la mode avec plus de 8 000 marques et 700 000 références (dont plus de 280 000 références de chaussures et plus de 268 000 références de prêt-à-porter de marques).

Cette offre repose sur le développement de partenaires en achat ferme et la *marketplace* sur l'ensemble du territoire européen. La plateforme technologique et logistique de Spartoo permet à l'ensemble de ses partenaires européens de vendre leurs produits en France comme à l'international.

L'innovation est une valeur centrale pour le Groupe, qui cherche systématiquement à optimiser et adapter son outil informatique et technologique à tous les niveaux de son activité, toujours dans le but d'améliorer en permanence son offre auprès des marques et des consommateurs. Cet outil l'aide notamment dans la sélection des marques et des produits. L'ensemble des développements informatiques liés à la *marketplace* sont réalisés en interne. Cette technologie est la propriété exclusive du Groupe. Cette plateforme est simple d'utilisation et permet de mettre en ligne rapidement de nouveaux partenaires partout en Europe.

Cette recherche de nouveaux partenaires, afin d'élargir les gammes de produits du Groupe, est régulière et réalisée par pays afin de constamment adapter l'offre aux pratiques de chacun des pays dans lesquels le Groupe opère, telle que Gabor en Allemagne, Xti en Espagne et Nero Giardini en Italie.

L'offre en *marketplace* que le Groupe développe s'appuie sur des marques (Converse®, Vans®), des partenaires e-commerçants (Urban Store, Off Shoes), mais aussi des magasins physiques (Chaussures Barthes, Millim) qui viennent vendre leurs produits sur le site de Spartoo.

Cette stratégie de numérisation des acteurs du monde physique, initiée il y a plus de 3 ans sur la *marketplace* de la Société, trouve un écho particulier dans le contexte actuel lié à la crise sanitaire de la Covid-19 marqué par la fermeture des points de vente physiques. Cette offre inégalée lui permet également de proposer l'ensemble de la gamme de prix et style disponibles sur le marché de la mode en démarrant de quelques euros à plus de 1 000 euros par produit.

5.5.1.1.2 Activités hors ligne

Les canaux de distribution en ligne simples et attractifs, aux fonctionnalités intuitives, accessibles à tout moment et en tout lieu, sont complétés par d'autres canaux de distribution tels que les magasins en propre ou les *corners* (shop in the shop).

Le Groupe offre une expérience en magasin unique en tirant profit d'éléments digitaux disposés en magasin (écran connecté, caisse connectée, etc..) afin de compléter l'offre magasin par un choix quasiment illimité de produits sur sa plateforme digitale, créant un lien entre le monde physique et le monde digital tout en maximisant ainsi les ventes. Ces magasins, constituent une vitrine, mais sont également des points de commande et de *click and collect*, dégageant ainsi de fortes synergies commerciales et logistiques avec l'activité en ligne de Spartoo.

5.5.1.1.3 Une offre qui continue à s'élargir

Le Groupe estime que ses clients se rendent sur sa plateforme afin de trouver des produits à des prix avantageux, à la fois concernant des marques qu'elles connaissent mais aussi de nouvelles marques, sélectionnées par l'équipe expérimentée du Groupe en charge du développement des marques propriétaires et du recrutement des marques partenaires.

Cette vaste gamme de produits permet d'accroitre la probabilité pour le visiteur de trouver ce qu'il cherche. Le Groupe considère ainsi que cette profondeur d'offre contribue à créer une expérience client fidélisante. Le Groupe a construit son succès sur une offre de chaussures (représentant 80% des ventes en ligne du Groupe en 2020) et une gamme d'autres types d'articles de mode attentivement sélectionnés pour attirer ses membres, auxquels s'ajoutent les produits de beauté et de décoration. Ainsi, en 2020, environ entre 40-50% de l'ensemble des clients réguliers du Groupe ont effectué au moins un achat en ligne dans plus d'une catégorie

de produits[34]. La plateforme Internet développée en interne par le Groupe lui permet de tester facilement et de façon rentable la réaction des clients aux nouvelles catégories de produits. Il est ainsi en mesure de mieux comprendre leurs préférences ainsi que leurs attentes pour ses futures ventes.

L'offre du Groupe comprend ainsi des marques partenaires (achat ferme et/ou *marketplace*) et des marques propriétaires (développées en interne ou acquises).

5.5.1.1.3.1 Les marques partenaires (achat ferme et/ou marketplace)

Le processus de recrutement d'une marque partenaire commence par l'identification de marques cibles à partir d'une liste étendue de partenaires potentiels. Le Groupe a mis en place une veille continue fondée sur les études de marché Google, étayée par ses bureaux d'étude spécialisés et son panel de consommateurs. Si le Groupe estime qu'une marque cible est dotée d'un fort potentiel, l'équipe en charge du recrutement des marques entame des discussions avec elle, lui présente l'attractivité de la plateforme du Groupe et les avantages d'un partenariat.

Afin d'identifier les marques à fort potentiel et de les attirer vers sa plateforme, le Groupe met en avant ses nombreux atouts, notamment la croissance continue de ses visiteurs et de ses clients, ses expériences réussies avec d'autres marques partenaires, la qualité de son site Internet et de la présentation des produits proposés, l'expérience de son équipe en charge du recrutement des marques partenaires composée de 24 acheteurs, sa capacité à vendre de grands volumes de produits, sa capacité à présenter la marque de façon positive via ses newsletters envoyées par email, ses notifications push sur mobile, ses canaux de médias sociaux.

5.5.1.1.3.2 Les marques propriétaires (développées en interne ou acquises)

Au-delà des marques proposées par ses partenaires, le Groupe étend par ailleurs son offre à travers l'expansion de sa gamme en marques propriétaires. En effet, le Groupe offre également ses propres marques à sa clientèle. Pour chaque marque, une cible de clientèle a été définie à travers ses valeurs, son style de vie, sa catégorie socio-professionnelle, ses habitudes de consommation ainsi qu'un environnement de marques fort. Le Groupe développe pour la majorité de ces marques des offres chaussures et prêt-à-porter qui sont vendus sur le site Internet du Groupe ou en magasins.

5.5.1.2 Un savoir-faire unique dans le développement et l'acquisition de marques propriétaires « made in Europe »

5.5.1.2.1 Le développement des marques exclusives en interne

Spartoo a développé une approche de développement de marques exclusives autour de deux axes : le développement de marques créées en interne et l'acquisition de marques reconnues ayant plus de 30 ans d'existence par croissance externe.

Depuis 2015, Spartoo a développé un portefeuille de plus de 10 marques créées en interne dont notamment : Betty London®, Citrouille & Compagnie®, Dream in Green®, Fericelli®, Casual Attitude®, Carlington®, So size® etc..

[34] Source : Société

La mise en place d'un *sourcing* en circuit court principalement en Europe et en Afrique du Nord, dès le lancement de celles-ci, a permis une meilleure maîtrise de la qualité et des délais pour répondre aux attentes des consommateurs.

Pour chaque marque, une cible de clientèle a été définie à travers ses valeurs, son style de vie, sa catégorie socio-professionnelle, ses habitudes de consommation ainsi qu'un territoire de marques fort. Le Groupe développe pour la majorité de ces marques une offre de chaussures et de prêt-à-porter.

Les chefs de produits travaillant pour ces marques étudient les tendances chaque saison afin de définir leurs plans de collection, adaptés aux demandes des clients, notamment à travers un positionnement de prix attractif. Par la suite, les chefs de produits travaillent avec les usines pour mettre au point les produits. L'analyse des réponses clients aux questionnaires post-commandes permet d'identifier de manière continue les sujets à améliorer (confort, qualité, chaussant, grille de tailles, etc…) et de s'assurer ainsi une satisfaction optimale. L'objectif du Groupe est de satisfaire ses clients avec un *Net Promoter Score* (NPS)*)[35] supérieur à 70 points sur le territoire français et une note de recommandation supérieure à 90%[36].

Ces marques sont vendues via le site Internet Spartoo en Europe et en Chine, ainsi que dans les magasins Spartoo en France.

5.5.1.2.2 Des marques historiques acquises

Depuis 2017, Spartoo a acquis différentes marques de moyenne et haute gamme de chaussures dans l'univers de l'enfant (GBB®, Little Mary®, Easy Peasy®) et de l'adulte (JB Martin®, Christian Pellet®, Un matin d'été®). A travers ces acquisitions, le Groupe a acquis l'un des derniers bureaux d'étude français de fabrication de chaussures basé à Andrezé (France) et une expertise dans la fabrication de chaussures. Ce bureau est l'un des derniers bureaux d'étude français de conception de chaussures en France, qui appartenait à GBB®. Par ailleurs, le Groupe s'applique activement à ramener la production en Europe et en France.

Certaines de ces marques ont plus de 100 ans d'histoire telles que JB Martin® (créée en 1921) et Christian Pellet® (créée en 1860).

Pour chaque marque, des stylistes et chefs de produits sont mis à contribution afin de définir des collections conformes aux différents positionnements de chaque marque.

Ces collections sont mises au point techniquement dans certains cas par le bureau d'étude du Groupe et dans d'autres cas via un travail en étroite collaboration avec les bureaux d'études rattachés aux différentes usines.

[35] Le Net Promoter Score est souvent présenté comme un indicateur de la satisfaction et de la fidélité client. Il est cependant probablement plus juste de le considérer comme un indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par ses clients ou utilisateurs auxquels une unique question est posée : " Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque X à un ami ?".

[36] Source Société

Le Groupe ne possède aucune usine en propre. Les produits sont fabriqués à 90% en Europe (dont notamment au Portugal, en Italie et en Espagne) et sur le bassin méditerranéen (Tunisie et Maroc).

Le Groupe, compte de tenu son expertise complète de la chaine de valeur du commerce : *wholesale**, magasin et Internet, souhaite par ailleurs, accompagner des marques internationales pour s'implanter en France et en Europe via des partenariats.

5.5.1.3 Une offre de services optimale répondant à l'ensemble des besoins des clients

5.5.1.3.1 Un parcours client optimisé

Grâce à son équipe d'infographistes de 7 personnes et de développeurs web internalisée de 25 personnes, le Groupe est très réactif sur les évolutions de marché en termes d'expérience utilisateur. Les sites Internet du Groupe ont été conçus de manière à garantir une expérience client optimale et intuitive. Ils présentent les articles par catégories et sous-catégories de produits, par marques, styles de chaussures, offres spéciales (outlet) et sont dotés de toutes les fonctionnalités nécessaires pour accompagner les clients dans leurs achats : fonction de recherche, filtres, fiches descriptives, avis clients, modalités de livraison disponibles et informations pour le règlement en plusieurs fois de l'article recherché. Au 31 décembre 2020, les sites Internet de Spartoo.com avaient attiré environ 14 millions de visiteurs[37].

Les produits proposés sont illustrés à l'aide de nombreuses photos réalisées en interne par le studio photos du Groupe qui compte 12 personnes, sous différents angles y compris avec une fonctionnalité à 360 degrés, pour permettre aux clients de mieux appréhender le produit.

La disponibilité des produits est constamment actualisée grâce aux logiciels développés en interne par le Groupe. Connu comme étant un des leaders français de la chaussure en ligne, le Groupe a pu se développer rapidement à l'international par l'ouverture de sites Internet à l'étranger et ce, à moindre coût.

Des tests AB* sont menés en continu sur différentes parties du site (fonctionnelle ou graphique) afin d'identifier l'approche qui favorisera la conversion des visiteurs en acheteurs, validé par des modèles mathématiques de significativité.

5.5.1.3.2 Une connaissance intime des attentes des consommateurs

Le Groupe développe par ailleurs un panel indépendant constitué de plus de 400 000 personnes, composé de clients et de non-clients en France et en Europe. Ce panel indépendant est recruté par des sociétés spécialisées dans le recrutement d'*opt-in*. Une fois recrutés, les panelistes peuvent répondre, une fois par semaine, à une liste de questions permettant de répondre aux demandes des différents opérationnels du Groupe. Le Groupe interroge notamment le panel sur ses marques préférées, les marques qu'il souhaiterait voir ainsi que les catégories de produits

[37] Source : Société

qu'il souhaiterait acheter, ce qui manque sur le site Internet du Groupe, comme cela a pu être le cas avec la décoration d'intérieur.

Le Groupe utilise ce panel pour mieux appréhender son marché, son exécution et ses choix stratégiques. Ainsi, une fois les souhaits des consommateurs identifiés, le Groupe adapte sa stratégie de vente, en lançant, par exemple une marque propre ou en étendant son offre à un nouveau segment de marché. Ces nouveautés sont souvent mises en avant par des influenceuses et influenceurs avec lesquels le Groupe s'associe pour améliorer sa notoriété.

5.5.1.3.3 Un service clients internalisé

La satisfaction des clients est au cœur du modèle du Groupe. Depuis sa création, le Groupe a développé l'ensemble de la technologie et des indicateurs, tels que les indicateurs liés au *call-center* (rapidité et clarté de la réponse et résolution de problèmes) permettant d'offrir un service client de très haute qualité et de s'assurer de la satisfaction des clients.

L'internalisation du service clients permet au Groupe de répondre de façon rapide et précise aux problématiques des clients et de faire évoluer les outils opérationnels régulièrement afin de toujours mieux satisfaire ses clients.

Le service clients internalisé du Groupe compte à ce jour 70 personnes de 20 nationalités différentes, incluant 40 agents répondant aux clients des 30 sites internationaux dans leur langue natale. Sur la France, Spartoo a recours à un prestataire externe qui vient en support des équipes les week-ends ainsi que sur certaines plages horaires en semaine. Cette équipe gère environ 1000 appels par jour et 300 messages chat par jour, et a géré en 2020 plus de 437 000 contacts, incluant 193 000 appels représentant plus de 16 000 heures de conversation[38].

Les demandes des clients sont traitées par téléphone, via e-mail ou directement par chat. En moyenne, près de 50 000 contacts clients sont gérés par mois. Les principaux sujets traités concernent le statut des commandes, les retours et remboursements, et les informations produits.

Après chaque contact avec son client, via son site Internet ou par newsletter, le Groupe recueille les avis de ses clients et de ses prospects afin d'obtenir un retour d'expérience et connaître leur niveau de satisfaction. Certains clients, si les notes ne sont pas bonnes, sont rappelés afin de comprendre leur mécontentement dans une logique d'amélioration continue de nos services.

Chaque mois, les réponses à plus de 50 questions sont étudiées et comparées par rapport au même mois de l'année précédente. Au regard de ces réponses/notations, le Groupe met en place des plans d'actions pour faire évoluer ses pratiques et améliorer la satisfaction de ses clients et ainsi augmenter leur intention de réachat. Le *Net Promoter Score* fait notamment partie des indicateurs suivis mensuellement et par pays.

Au-delà de la proximité que le service clients développe avec ses clients, il permet au Groupe de détecter rapidement des anomalies et d'améliorer continuellement l'expérience d'achat sur le site Internet et les magasins afin de stimuler la croissance du Groupe.

[38] Source : Société

L'importance du service clients dans l'organisation du Groupe se reflète dans sa contribution active à la création du chiffre d'affaires, à travers différents leviers :

5.5.1.3.3.1 Le programme de fidélité

Le Groupe propose à ses clients un programme de fidélité « Spartoo Premium » pour €19,90 par an. Souscrire à cette offre permet :

- d'obtenir des remises de 10 % toute l'année et de 5 % pendant les soldes ;
- bénéficier de la livraison offerte en 24 heures sans minimum d'achat ou de la livraison le lendemain pour toute commande passée avant 12h ou encore de la livraison gratuite en magasins ou point relais ;
- de payer en trois fois sans frais ; et
- de recevoir des offres exclusives tous les 15 jours.

Par ailleurs, les clients peuvent également souscrire gratuitement à la Carte Gold Mastercard Spartoo qui permet de différer le paiement des achats mais également de cumuler des avantages supplémentaires.

5.5.1.3.3.2 Le retour des produits

Le Groupe permet le retour gratuit des produits pendant une durée de trente (30) jours conformément aux règles de l'Union Européenne et aux réglementations locales applicables. Le Groupe assure le remboursement du prix des produits retournés, dans les plus brefs délais, et en tout cas dans les trente (30) jours à compter de la date à laquelle le Groupe a pris connaissance de la demande de retour.

En cas de problème rencontré avec un produit ou sa livraison, le client peut ouvrir un dossier auprès du service après-vente. Sa requête est traitée par les équipes du service clients avec l'aide de l'ensemble des départements qui pourraient être impliqués (logistique, livraison, etc.) et ce notamment grâce à la précision des informations que le système d'information centralisé du Groupe permet d'obtenir. Certains dossiers pourront ainsi être résolus sans avoir à retourner le produit. En cas de problématiques particulières, le service clients cherchera à définir la marche à suivre pour satisfaire le client (retour avec échange, retour avec remboursement, bons d'achat, etc.) en fonction des scenarii prédéfinis.

En France, Spartoo.com a enregistré au 31 décembre 2020 un taux de retour moyen proche de 16%.

5.5.1.3.3.3 La livraison

Le Groupe cherche continuellement à améliorer son service de livraison en diversifiant les options et en améliorant ses délais et moyens de livraison[39]. À la date du Document d'enregistrement, le Groupe propose, au total, plus de 25 options de livraison, tous marchés confondus. Le Groupe a également lancé l'option de la livraison gratuite en 24 heures sans minimum d'achat pour tous les adhérents Spartoo Premium.

[39] 86% des acheteurs en ligne estiment la livraison gratuite comme étant un facteur important pour acheter en ligne et 72% des acheteurs en ligne estiment la livraison rapide comme l'un des trois facteurs les plus importants lors de leur achat en ligne, selon un sondage Accenture (Reinventing the last mile : Win the race to the top, 2020).

La création de sa filiale dédiée au transport, Toopost, et l'offre de son service TooBone Shipping Solution (solution de transport, via la filiale Toopost, permettant aux e-commerçants de baisser sensiblement leur coût de transport en France à l'international) lui ouvre aussi des opportunités significatives pour poursuivre l'amélioration du processus de livraison. En effet, plus de 4 millions de colis sont livrés chaque année par le biais de sa filiale et au moins 98% d'entre eux le sont dans les délais indiqués.

Outre sa filiale, Toopost qui dessert une quinzaine de destinations en Europe, le Groupe s'appuie sur divers prestataires de services externes, nationaux et internationaux, pour la livraison de ses produits de ses entrepôts ou des entrepôts de ses fournisseurs au domicile des acheteurs ou aux points relais accessibles. En France, les principaux prestataires de services de livraison sont La Poste, Colissimo et Mondial Relay, qui distribue les colis dans l'un des 5 000 points relais en France, auprès desquels les acheteurs peuvent facilement les retirer. Les acheteurs peuvent également choisir de retirer leur colis aux points relais de La Poste en France. Ces options permettent une livraison sûre et économique pour les clients. Le Groupe estime que le maintien de relations avec divers prestataires de services permet d'offrir des options de livraison efficaces et variées à ses clients et de maintenir une capacité de livraison suffisante sur l'ensemble de ses marchés.

5.5.1.3.3.4 Les modes de paiement

Le Groupe propose 26 moyens de paiement 100% sécurisés les plus adaptés à ses clients, en fonction des pays.

Par exemple en France, le client peut procéder au :

- Paiement par carte bancaire VISA ou MASTERCARD ;
- Paiement en trois fois ;
- Paiement par Paypal ;
- Paiement par chèque bancaire ;
- Paiement par carte Cofinoga ;
- Paiement par chèque-cadeau Spartoo.com ;
- Paiement par virement bancaire.

La gestion et la sécurisation des paiements par carte bancaire sont assurées grâce au serveur crypté par le protocole SSL (Secure Socket Layer) et transférées dans un environnement totalement sécurisé à la banque du Groupe, le CIC. Le Groupe est par ailleurs certifié PCI DSS*[40].

5.5.1.3.3.5 Les relances et enquêtes

Les outils de CRM permettent d'effectuer également des relances par emails de paniers abandonnés avant le paiement de la commande de façon à encourager et accompagner le client dans la finalisation de son achat.

[40] L'acronyme PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) désigne les normes de sécurité des données applicables à l'industrie des cartes de paiement. Élaborée par le conseil des normes de sécurité PCI, la norme PCI DSS vise à réduire la fraude en ligne. Toute organisation qui traite les données de titulaires de cartes de paiement est tenue de s'y conformer.

Les clients sont enfin encouragés à répondre à des enquêtes de satisfaction, qui permettent d'évaluer et d'améliorer l'expérience du client sur le site de la Société et des éventuels prestataires impliqués dans leur commande, le processus de paiement et le service après-vente.

L'élection du service clients de Spartoo comme « Service Client de l'Année » dans la catégorie Mode en 2019[41] a permis de valider la qualité des réponses apportées aux clients. La Société bénéficie à la date du Document d'enregistrement d'une note Trustpilot sur le territoire français de 4,3 (niveau Excellent)[42].

Enfin, la création d'une plateforme attrayante et la mise en place d'offres de fidélisation, telle que « Spartoo Premium » ou de cartes de fidélité donnant accès à des récompenses, a permis au Groupe d'acquérir un nombre croissant de clients particulièrement fidèles.

5.5.2 Un savoir-faire important développé en interne aux services de ses clients retails ou professionnels

5.5.2.1 Une plateforme technologique développée en interne et scalable

Depuis sa création, le Groupe développe l'ensemble de ses outils (site Internet, CRM, logiciel de caisse, logiciel de bidding adword, système de VoIP, etc..) et de ses algorithmes en interne afin d'industrialiser et de développer un avantage compétitif sur le long terme. Ces outils informatiques permettent l'exécution de la stratégie du Groupe et sont réalisés sur mesure pour répondre aux besoins de son activité. De nombreux algorithmes développés en interne sont déployés dans les différents services du Groupe afin d'automatiser et d'améliorer la réalisation des missions de chacun. Cette industrialisation des process permet aux équipes de Spartoo de traiter une offre extrêmement large et inégalée en Europe.

Les serveurs et les réseaux du Groupe sont utilisés, maintenus et supervisés en interne. Les serveurs stockent l'ensemble des données collectées par le Groupe et hébergent ses systèmes de *front-end** (visibles par le client final, tels que les sites Internet et mobiles) et de *back-end** (tels que les systèmes opérationnels et de production et les systèmes de business intelligence). La plateforme du Groupe prévoit une sauvegarde automatique des données conforme aux normes du secteur, des systèmes de redondance et de reprise après sinistres gérés en interne. Le Groupe conserve également en interne l'équipement informatique permettant de fournir les activités de support.

La plateforme technologique modulable et extensible du Groupe inclut de nombreux logiciels clés développés en interne en charge des technologies afin de créer des logiciels sur mesure, adaptés aux activités du Groupe. L'ensemble de ces systèmes se connecte au réseau du Groupe, hébergé chez un tiers pour former une plateforme technologique intégrée et puissante à l'échelle du Groupe. Cette plateforme est adaptable et à architecture ouverte : elle comprend des systèmes de *front-end* et de *back-end* conçus pour gérer un volume de données largement supérieur aux besoins actuels du Groupe, afin d'accompagner sa croissance future et son développement à l'international. La plateforme développée (y compris l'ERP permettant de piloter l'activité) permet à la direction d'accéder et d'interpréter facilement en temps réel les indicateurs clés de performance (notamment le chiffre d'affaires, les marges et le nombre de visiteurs) et les autres informations pertinentes notamment relatives au catalogue produits, aux

[41] https://www.spartoo.com/service_client.php

[42] https://fr.trustpilot.com/review/www.spartoo.com

données liées aux clients, à la gestion du service clients, des stocks, du transport, au rapport d'analyse de l'activité, aux analyses marketing, au CRM, à la marketplace, au référencement naturel, à la comptabilité, aux ressources humaines, aux newsletters, à la communication, à la photographie et aux magasins.

5.5.2.1.1.1 Systèmes de front-end*

Les principaux systèmes de *front-end* du Groupe comprennent des passerelles Internet adaptées à chacun des pays au sein desquels le Groupe est présent et d'une passerelle internationale mobile pour ses applications mobiles et les versions mobiles de ses sites Internet. Il a développé en interne ses systèmes de *front-end*, dont notamment ses nombreuses applications mobiles et ses sites Internet. Ces passerelles de *front-end* comprennent toutes les fonctionnalités du Groupe utilisées par les consommateurs et sont intégrées aux systèmes de *business intelligence* et de support de *front-end* permettant d'assurer des prises de décision optimales.

5.5.2.1.1.2 Systèmes de back-end*

Les principaux systèmes de *back-end* du Groupe ont été créés en interne par son équipe en charge des technologies pour les besoins spécifiques de son activité. La plateforme technologique, intuitive et accessible, combinée à l'analyse de données permettent aux salariés d'accéder facilement et rapidement à des informations clés. Ces données collectées sont généralement pleinement intégrées au processus décisionnel. Les applications conçues par l'équipe du Groupe en charge des technologies permettent de produire des rapports internes pertinents et très détaillés, comportant des données facilement identifiables pour une prise de décision indépendante et efficace.

Le Groupe utilise sa plateforme technologique afin d'analyser des données de différents types, dont des données segmentées par zone géographique ou par segment de marché, mais aussi d'effectuer des analyses approfondies en matière d'optimisation de la logistique, de l'approvisionnement des marques, des niveaux de satisfaction de ses clients et des analyses approfondies concernant les cohortes. Le Groupe considère que cette approche contribue à l'efficacité et à la flexibilité générale de l'organisation.

Afin de permettre l'accès à un nombre suffisant d'informations pertinentes, le Groupe collecte des données lors de l'achat et de la navigation sur ses plateformes et les archives de manière anonyme. Le Groupe a aussi développé un progiciel de gestion intégrée de façon propriétaire, qui lui permet d'automatiser de nombreuses fonctions et décisions opérationnelles, notamment certains aspects de production, du traitement des factures et des commandes via son système développé en interne, des ordres de transfert en temps réel pour sa chaîne logistique, la coordination de ses ventes et de son inventaire, les annonces concernant les livraisons, les confirmations relatives aux transports, et des services administratifs des fonctions de support. Le Groupe utilise de manière limitée la technologie « *open source* » dans ses systèmes de *back-end*, dont le logiciel qui permet la collaboration sur des projets technologiques.

5.5.2.2 Une équipe marketing pluridisciplinaire et internationale

Le marketing et la communication sont gérés en interne par une équipe très internationale de 15 personnes. Le Groupe centralise ainsi les connaissances de marché, linguistiques et culturelles

nécessaires à l'adaptation de plans marketing et de communication à destination de zones géographiques différentes. Les campagnes sont essentiellement faites sur Internet.

Le Groupe investit en marketing sur les différents canaux du marché (google adword, affiliation, newsletters, comparateurs de prix, etc..). De plus, le Groupe continue d'investir sur des supports de marketing traditionnels comme la télévision ou la radio.

L'ensemble de ces investissements en marketing en ligne et en marketing traditionnel sont soumis à une analyse forte des rendements chaque semaine afin d'évaluer le coût d'acquisition associé à la valeur des clients acquis.

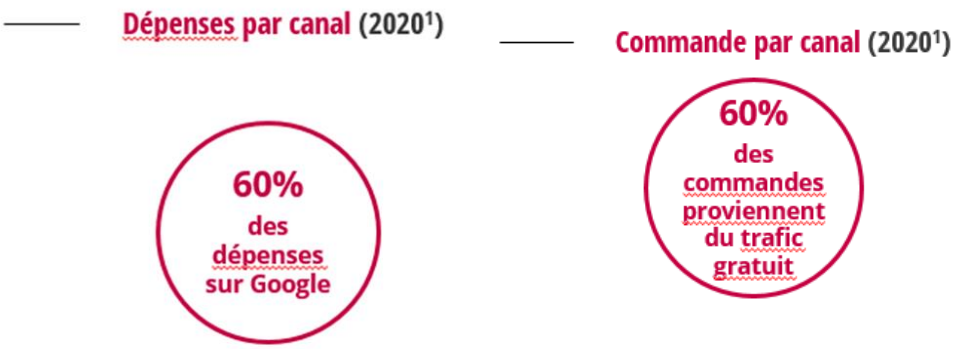
Ces analyses rationnelles sont réalisées sur les médias en ligne et traditionnels.

Le Groupe a développé en interne ses propres technologies de suivi afin d'améliorer la lecture du rendement de ses investissements en ligne et hors ligne.

Le budget marketing est essentiellement consacré aux moteurs de recherche (Google et Bing par exemple), suivis par les comparateurs de prix, les bannières publicitaires, etc. Au sein de ce segment de marketing, le Groupe a, de plus, développé sa propre technologie de trading de mots clés sur les plateformes de Google afin de développer un avantage compétitif, sans être dépendant de plateformes tierces.

A cela vient s'ajouter le trafic gratuit, notamment le référencement naturel (c'est-à-dire le fait d'être présent dans les résultats organiques (non sponsorisés) des moteurs de recherche). La plupart des liens proposés par un moteur de recherche en réponse à une requête sont organiques, couplé à son aspect gratuit, cela en fait un levier de visibilité et de trafic crucial pour toute entreprise de e-commerce. Le seul moyen d'améliorer son référencement naturel est de travailler en profondeur la qualité des contenus des pages web (textes, descriptifs, conseils, mais aussi titres, maillage des pages, URL, métadonnées...), afin de l'optimiser pour qu'il adhère le mieux aux tendances de recherche de la clientèle qu'elle cible et des produits qu'elle vend.

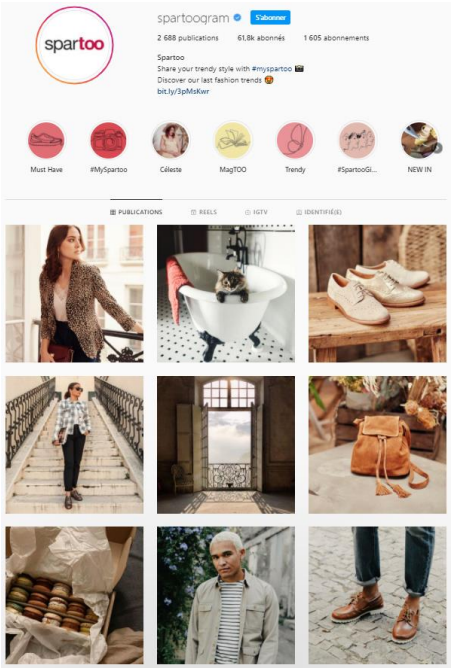
Ces investissements sont suivis à la journée et adaptés par pays et par support à la semaine sur plus de 25 pays.



(1) Pour la France uniquement

Source : Société

En complément de cette stratégie ROIste sur les médias en ligne et hors ligne, le Groupe développe un réseau d'influenceuses et d'influenceurs qui met en avant ses produits en France et en Europe. Cette communauté est un actif précieux pour le Groupe qui compte plus de 300 influenceurs (homme et femme) partenaires sur 2020, sur plus de 15 pays dont l'audience cumulée non dupliquée est supérieure à 15 000 000 d'utilisateurs, dont Coralie L. « ellesenparlent », Yasmine Zeroc « yasmine.zeroc » (ayant chacune plus de 250 000 *followers* sur instagram) et João Miguel Simões « jmigsimoes ».



Le Groupe développe depuis plus de 10 ans un magazine trimestriel, Magtoo, de plus de 100 pages dédiées à la mode et aux tendances (voyage, alimentaire, mode, etc.) dans les maisons de presse attachés aux gares et aux aéroports. Ce magazine permet de développer davantage dans le monde physique l'image mode de Spartoo et de ses marques propriétaires.

Le Groupe mène de nombreuses actions afin d'améliorer la fidélisation de ses clients (développement de la notoriété, développement de l'offre, service clients généreux, améliorations constantes des interfaces web et mobile, etc..). Avec une base d'adresses emails de plus de 15 millions, l'équipe marketing travaille cette base de données en continu, à la fois sur les clients et sur les prospects avec plusieurs dizaines de scénarii adaptés, notamment en essayant de fidéliser les clients existants et en incitant les premières commandes pour les prospects. Le Groupe pilote ses campagnes marketing emails en interne, depuis sa propre plateforme CRM de marketing. Le Groupe diffuse chaque mois des milliers de newsletters thématiques (tendances mode, beauté, décoration, ventes flash, bons plans, etc.). Des plans d'expériences sont de plus menés afin d'identifier les messages spécifiques les plus fidélisant à envoyer à chaque typologie de clientèle (cohorte) avec une fréquence de communication et un contenu spécifique. Ces envois extrêmement personnalisés, créent un engagement très fort.

Ces stratégies d'envois de messages spécifiques servant à améliorer la rétention des clients sont développées en interne.

5.5.2.3 Une logistique internalisée

Afin d'améliorer son service clients et son efficacité opérationnelle, le Groupe opère sa propre logistique sur plus de 55 000 m^2. Elle stocke, à la date du Document d'enregistrement, plus de 1 900 000 produits dont 1,5 millions de paires de chaussures dans ses 2 entrepôts situés près de Lyon (Saint-Quentin-Fallavier) et en Angleterre. Le département logistique de Spartoo, composé de 148 personnes emmenées par le responsable *Supply Chain*, supervise l'approvisionnement, le stockage, l'expédition et la livraison.

Ce centre de distribution est géré en interne. Toolog, la filiale logistique du Groupe gère l'exécution des commandes. En 2015, conscient de l'importance de la précision des stocks, le Groupe a confié à Toolog la tâche de créer un centre d'expédition nouvelle génération. La feuille de route de la filiale logistique était d'optimiser l'efficacité opérationnelle du Groupe. Avec l'aide de Frequentiel, le Groupe a mis en place un système de tunnel RFID* (*radio frequency identification*)[43], qui lit automatiquement et en continu les étiquettes RFID, même quand les articles sont très proches sur la ligne de convoyage[44]. Le Groupe connaît désormais l'emplacement de tous ses produits, à tout moment. Les employés peuvent vérifier le contenu d'une boîte sans même l'ouvrir. Or, dans un métier où la référence, la couleur et la taille sont essentiels, la vérification des commandes est cruciale pour limiter les erreurs de commandes et améliorer la satisfaction client.

Cette logistique a été pensée à travers un juste équilibre entre l'automatisation et la réalisation de tâches manuelles afin de pouvoir s'adapter aux évolutions des attentes de ses clients.

5.5.2.4 Une supply chain sur plus de 30 pays permettant une traçabilité précise des commandes

Le Groupe cherche continuellement à améliorer son service de livraison en diversifiant les options et en améliorant ses délais et moyens de livraison. La Groupe construit depuis 2010, un savoir-faire et une expertise accrus dans la livraison de produits en e-commerce et la gestion de flux de transport dans plus de 30 pays (incluant la *reverse logistique**). Toopost, la filiale du Groupe dédiée au transport, développe une relation contractuelle avec plus de 20 postes locales en Europe permettant de réaliser la prestation de bout en bout en intégrant le dernier kilomètre.

Pour les adhérents au service « Spartoo Premium », le Groupe a lancé l'option de la livraison gratuite et l'option de livraison en 24 heures pour les produits en France commandés avant 12 heures, lui permettant ainsi de se distinguer de ses concurrents.

Le Groupe, à travers le développement de sa propre technologie, offre à ses clients un suivi précis des étapes de la livraison de leur commande.

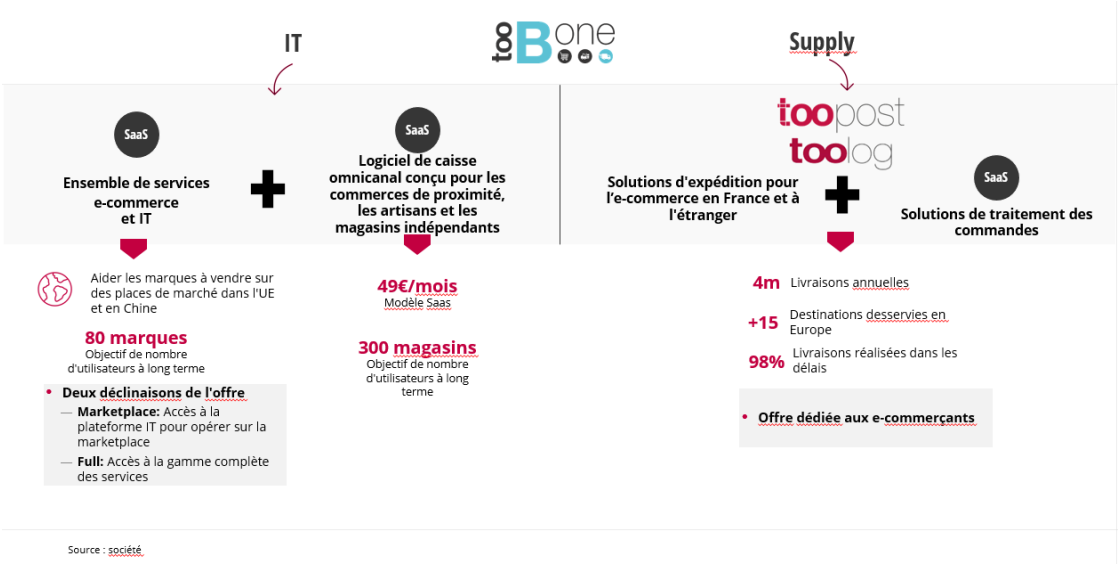
Par ailleurs, sur un marché marqué par des contraintes d'essayage, le Groupe permet le retour gratuit des produits. À cette fin, l'acheteur doit notifier au Groupe son intention de retourner le produit, qui doit être neuf, dans un délai déterminé qui est, en France, de 30 jours après la date de réception du produit. Après en avoir notifié le Groupe, l'acheteur se voit accorder un nouveau délai pour lui retourner le produit gratuitement. Le Groupe estime qu'une organisation simple des retours accroît la fidélité de ses clients et le nombre d'achats sur sa plateforme.

[43] Méthode d'identification à distance à l'aide de marqueurs et de lecteurs de radiofréquences

[44] https://www.frequentiel.com/fr/clients/spartoo-fr/

5.5.2.5 Une offre de services pour les tiers afin de tirer profit de son expertise Internet

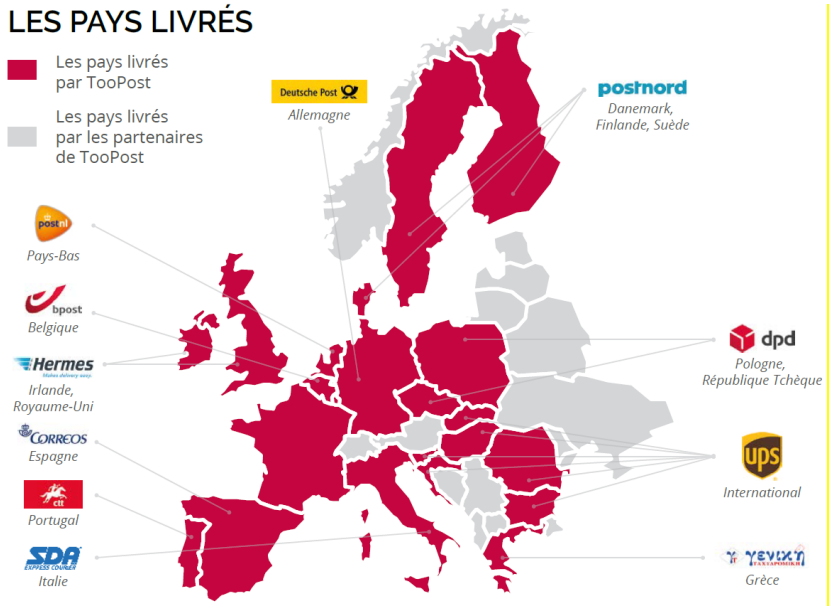
Fort de 15 ans d'expérience et d'intégration des savoir des métiers de l'e-commerce, le Groupe offre à ses partenaires (marques, magasins ou autres entreprises) des services afin de développer leur activité en ligne.



5.5.2.5.1 TooBone Shipping Solution/Toopost

Spartoo développe à travers sa filiale Toopost une activité de commissionnaire de transport. Toopost ne possède aucun camion, elle coordonne le flux physique et travaille des flux de données. Cette solution permettant de réduire les coûts de transport des e-commerçants est appréciée car ce transport représente une charge importante liée directement à la commande des e-commerçants quand ils vendent en France et surtout à l'international.

De plus, le Groupe a développé une plateforme technologique permettant d'intégrer les flux d'informations de l'ensemble de ces transporteurs. Cette expertise de gestion de flux physiques complétée avec une technologie robuste permettant d'intégrer de nombreuses données sur les colis permet à Toopost et à la solution TooBone Shipping Solution d'offrir un service de qualité et à des prix compétitifs.



Source : Société

Ce service permet à des e-commerçants :

- de diminuer leurs coûts de transport en France et en Europe de 10 à 25 %[45] en bénéficiant d'une seule collecte pour tous les prestataires sélectionnés,
- de proposer un large choix de solutions de livraison afin d'augmenter le taux de transformation,
- de moduler leurs options en choisissant les transporteurs adaptés à leurs produits et besoins du moment, et
- d'ouvrir leur activité à l'international avec une solution clé en main pour se lancer sur l'Europe.

Le Groupe opère actuellement avec des clients présents en région de Lyon et démarre avec d'autres clients sur les régions de Marseille, Lille et Paris.

5.5.2.5.2 TooBone Fulfilment

Ce service permet aux partenaires *marketplace* du Groupe et aux marques du Groupe d'améliorer leur expérience sur Internet en France et de les aider à se développer à l'international en réalisant leur *fulfilment* (logistique et transport).

A destination prioritairement de ses partenaires marques et marchands *marketplace*, ce service a pour vocation d'opérer la logistique et le transport pour les clients professionnels du Groupe : réception de leurs produits, stockage, préparations de commandes, expédition partout dans le monde, gestion des retours. Avec plus de 50 000 m^2 de stockage disponibles, l'entrepôt situé près de Lyon, barycentre de l'Europe, est équipé du système RFID (*radio frequency identification*) qui permet la réception des produits des clients professionnels et leur stockage.

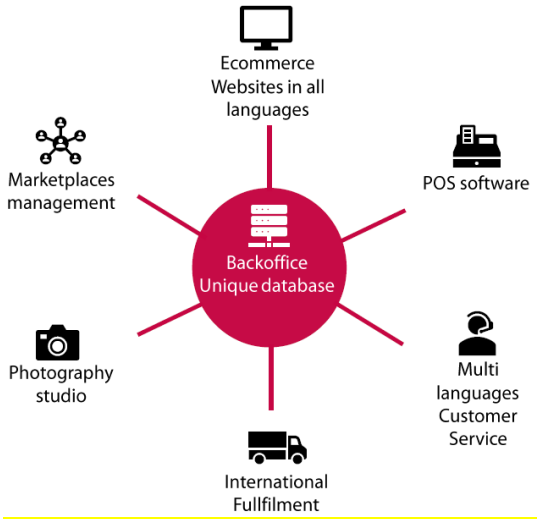
Ce service assure également la préparation des commandes ainsi que leur expédition partout dans le monde via des transporteurs internationaux ainsi que la gestion des retours. Cela permet

[45] Source : Société

également au Groupe d'assurer une qualité de service irréprochable pour le client final, et une largeur de gamme pérenne.

5.5.2.5.3 TooBone Ecommerce

Ce service permet à aux marques partenaires du Groupe de sous-traiter au Groupe l'intégralité de leur e-commerce : de la logistique, au service clients, le marketing en ligne ainsi que la vente aux clients finaux.

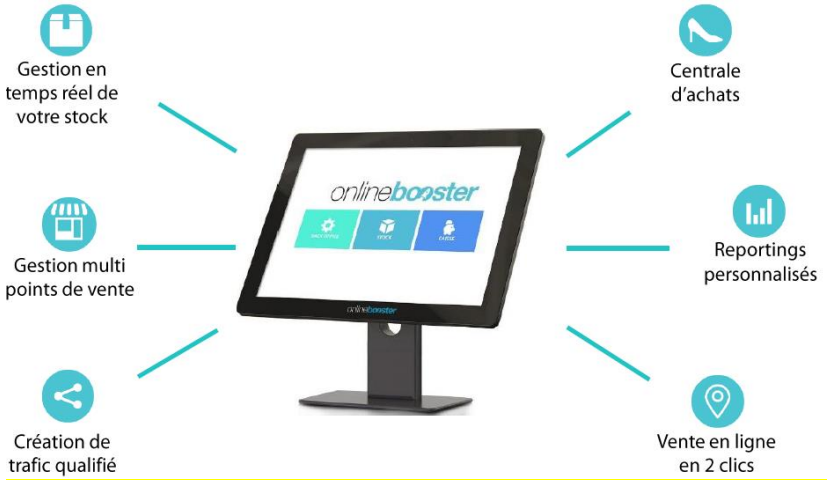


Source : Société

C'est un service de délégation, permettant aux partenaires de bénéficier de l'expertise Spartoo sur toute la chaîne de valeur, en commençant par la création de pages statiques facilement et pleinement personnalisables (page d'accueil, pages de contenu…) créées par l'équipe de conception graphique du Groupe. Grâce à la technologie Spartoo et à son industrialisation des processus, le déploiement est rapide et sans friction pour le partenaire. Par ailleurs, ce service permet de gérer l'offre proposée et la tarification par pays et assure la mise en place de plus d'une vingtaine de types de paiements différents (contre-remboursement, facture, iDeal, virement local…) et assure l'expédition et la livraison des commandes à travers une vingtaine de partenaires de transport.

5.5.2.5.4 TooBone Digital Shop

Cette solution est un logiciel de caisse (*onlinebooster*) à destination des magasins physiques de mode afin d'opérer leur magasin et de les digitaliser en leur permettant de vendre sur les différentes *marketplaces* du marché et en se transformant en points de livraisons



Source : Société

Ce logiciel POS* (*Point of Sale*)[46], développé en interne utilisé par plus de 150 magasins, permet aux magasins de gérer leurs bases de données clients, leur stock mono ou multi points de vente, leurs encaissements, leurs réassorts, leur programme de fidélité, mais également d'accéder à la centrale d'achat ou de digitaliser leur activité en leur offrant la possibilité de vendre sur Spartoo. En parallèle, le Groupe développe la possibilité pour les utilisateurs d'avoir accès à toutes les *marketplaces* en deux clics.

Le service permet également aux magasins de diversifier leurs canaux de distribution à moindres frais, et de générer du trafic qualifié sur leurs points de vente, via le *click & collect*.

5.5.2.6 Une culture d'entreprise forte soutenue par une équipe de direction expérimentée

5.5.2.6.1 Une approche spécifique dans la résolution des problèmes

Le Groupe se construit autour de valeurs fortes dans le travail qu'il mène avec ses équipes, à savoir :

- Améliorer sa connaissance client et son savoir-faire : le Groupe développe depuis 15 ans une stratégie afin de toujours améliorer sa connaissance clients (panel, questionnaires réguliers (plus de 250 000 réponses ont été obtenues du panel et des clients sur les trois dernières années), service clients internalisé, focus groupe, tests produits, etc..) ainsi que les différents savoir-faire qui composent la chaine de valeur de son activité (savoir-faire technologique, savoir-faire de production, savoir-faire marketing) afin d'en tirer profit en interne ou en externe avec la vente de services comme la *supply chain*, son logiciel de caisse et sa plateforme e-commerce.

- Industrialiser au maximum ses processus : le Groupe compte tenu du nombre de références important, de son développement dans plus de 30 pays met place dans chacun des métiers une approche industrielle avec la mise en place d'algorithmes développés en interne afin d'assurer une exécution précise et régulière. Les équipes travaillent au quotidien à améliorer ses algorithmes.

[46] Solution qui permet d'installer une caisse enregistreuse sur ordinateur ou directement sur un écran tactile (tablette, mobile, ou terminal point de vente)

- La technologie au cœur de son développement : le Groupe, de par l'ADN scientifique de ses fondateurs, développe depuis 15 ans les composants technologiques et les algorithmes propriétaires lui permettant de maitriser un savoir-faire propre et *scalable* pour lui assurer un avantage compétitif sur le long terme.

5.5.2.6.2 Une culture basée sur des valeurs humaines fortes

Au-delà des valeurs liées à la manière d'appréhender le travail, le Groupe développe depuis 15 ans, cinq valeurs humaines importantes : honnêteté, exemplarité, simplicité, entraide et engagement, au service de la performance du Groupe pour une croissance pérenne.

Le Groupe s'attache à recruter des profils variés capables de s'intéresser aux raisons de leur mission.

5.5.2.6.3 Un trio de fondateurs actionnaires épaulé par une équipe de direction complémentaire et expérimentée

Le Groupe a été créé par 3 fondateurs qui 15 ans après le démarrage de la Société sont toujours présents opérationnellement. Cette présence durable des fondateurs est un actif indéniable du Groupe pour poursuivre son développement tout en conservant son ADN. Les fondateurs sont tous des ingénieurs de formation doublés pour deux d'entre eux d'un diplôme en école de commerce.

L'équipe développant les activités de Spartoo est diversifiée en termes de profil, de genre, d'expérience et de temps passé dans le Groupe.

Deux personnes diplômées d'école d'ingénieur, sont en charge respectivement des activités textiles et de la gestion de stocks et présentes dans le Groupe depuis 10 ans.

Un profil d'école de commerce avec une expérience de plus de 10 ans, notamment chez Amazon dans le développement de leur offre chaussure, est en charge de l'ensemble de l'offre du Groupe et présent dans le Groupe depuis 3 ans.

Un profil d'école de commerce avec une forte expérience dans le métier de DAF dans des grandes marques de sous-vêtements est présente dans le Groupe depuis 10 ans.

Un profil d'école de commerce avec une expérience dans les supports de communication en ligne, est en charge du développement des activités en ligne et présent dans le Groupe depuis 13 ans.

Un profil d'ingénieur en charge de l'ensemble des activités IT du Groupe est présent dans le Groupe depuis 12 ans.

Une personne avec une expérience de plus de 15 ans dans le groupe de luxe Moncler, est en charge des équipes RH du Groupe et a rejoint le Groupe il y a 1 an.

Une ancienne avocate, est responsable du service juridique et a rejoint le Groupe en janvier 2021.

5.5.3 Un Groupe soucieux du monde qui l'entoure en France et à l'international

En France, une des principales préoccupations du Groupe est d'avoir un impact positif sur le secteur du commerce de détail, en luttant contre les discriminations mais aussi en choisissant ses partenaires sur des critères écologiques.

A l'international, le Groupe a également pour ambition d'améliorer les conditions de vie des femmes et enfants dans les pays émergents.

Depuis 10 ans, le Groupe mène des actions pour contribuer à améliorer les conditions de vie de certaines populations dans les parties du monde les plus précaires. A la date du Document d'enregistrement, le Groupe, en raison notamment du nombre d'employés, n'est pas soumis à l'obligation d'établir une déclaration de performance extra-financière ni d'établir un bilan carbone.

A compter de son introduction en bourse, le Groupe continuera à mener des actions à la fois sur le plan environnemental et sociétal et envisage notamment de maintenir les actions déjà mises en place. En revanche, le Groupe n'envisage pas à ce jour de publier des indicateurs de performance extra-financière, ni d'instaurer une gouvernance dédiée.

Le Groupe a obtenu une note globale de 73/100 par EthiFinance. Le rapport situe le Groupe à un niveau « Avancé », ce qui met en évidence un niveau de maturité ESG supérieur (+14 pts) à ce que l'on observe dans des entreprises comparables (en termes d'effectifs et de secteur d'activité).

5.5.3.1 Améliorer le niveau d'éducation des enfants dans les pays émergents en faisant du tri

Plus de 300 millions d'enfants dans le monde avancent dans la vie en étant pieds nus[47]. Or, le niveau scolaire des enfants dans les pays émergents est directement corrélé à la qualité de leurs chaussures compte tenu de la distance à parcourir entre leur village et leur école. En effet, de bonnes chaussures permettent d'éviter les blessures et limiter les infections permettent ainsi d'accroitre leur chance de pouvoir suivre leur scolarité de façon régulière.

L'opération « La Paire Solidaire » permet à chaque Français de pouvoir renvoyer ses chaussures usagées au frais de Spartoo et recevoir en contrepartie 20 euros de bon d'achat à utiliser sur le site Internet de la Société. Le Groupe se charge alors de faire le tri et travaille avec une association américaine, Soles4Souls afin de les répartir dans les pays émergents ou ayant subi des catastrophes naturelles ayant détérioré leurs infrastructures.

[47] https://www.lexpress.fr/actualite/monde/une-chaussure-durable-pour-les-enfants-pauvres_1672350.html

Plus de 100 000 paires ont été mises à la disposition des enfants et de leurs familles ces 10 derniers années.

5.5.3.2 Diminuer la mortalité infantile dans les pays d'Afrique

En Afrique, compte tenu des distances qui séparent les villages des hôpitaux, de nombreuses femmes accouchent dans leur village dans des conditions précaires par elles-mêmes et sans sages-femmes. Ces conditions d'accouchement entrainent une forte mortalité des enfants dès leur naissance.

Le Groupe travaille avec l'association AMREF depuis plus de 6 ans afin de former des sages-femmes dans ces pays et ainsi diminuer la mortalité infantile dans les villages d'Afrique.

5.5.3.3 La lutte contre les discriminations au cœur de la politique RSE du Groupe

Depuis la création du Groupe, la diversité et le multiculturalisme sont au cœur de la politique RSE du Groupe. Le Groupe recrute parmi une diversité de cultures, de profils et de talents qui font toute la richesse du Groupe et qui ont, selon le Président Directeur Général du Groupe, contribué à son succès. Ainsi plus de 25 nationalités cohabitent au sein du Groupe. Ce recrutement international accompagne le développement du Groupe, présent dans plus de trente pays.

La collaboration du Groupe avec APF France Handicap permet également à des personnes en situation de handicap de se construire un avenir professionnel positif au sein de Spartoo.

5.5.3.4 Une responsabilité dans le choix de ses partenaires

Depuis le lancement de ses marques en propre, le Groupe a privilégié les circuits courts, permettant de créer plus de richesses sur le territoire européen et dans le même temps limiter les productions de CO_2 inutiles.

Le Groupe demande aussi à chacune des usines auxquelles il sous-traite la production de signer une charte de bonne conduite décrivant les quelques règles simples à respecter dans le respect des salariés ou la qualité des produits utilisés dans la production des produits du Groupe. Toutefois, en raison de moyens limités, le Groupe ne procède pas aux vérifications du respect de ces chartes mais se fonde sur la bonne foi de ces producteurs.

Enfin, le Groupe met en avant sur son site Internet, au sein de l'espace dédié « la mode autrement », les marques et les produits issus des circuits courts (fabriqués en France ou en Europe) mais aussi des produits éco-conçus plus respectueux de l'environnement (se référer au paragraphe 5.2.1.1 du Document d'enregistrement).

5.5.3.5 L'écologie au centre de la stratégie du Groupe

Plus de 20%[48] des produits de la nouvelle collection été 2021 achetés par la Société et proposés sur le site Internet du Groupe sont éco-produits*. Ainsi, plus de 1 700 produits sont référencés sur le site Spartoo sous la section "La Mode Autrement". Par ailleurs, le Groupe a pour objectif de produire au moins la moitié des produits de ses marques propriétaires de manière éco-responsable*.

Par ailleurs, le site Internet de Spartoo, à travers son projet NewLife, permet aux particuliers de vendre leurs produits sur le site. Pour chaque vente, le Groupe crédite la cagnotte du particulier du montant de la vente sans frais augmenté de 20% ; cette cagnotte pouvant être utilisée sur le site ou en magasin Spartoo. Au bout de deux mois de mise en place de ce projet, le Groupe a constaté de bons résultats avec plus de 40 000 annonces mises en ligne[49].

5.5.4 L'analyse concurrentielle

Dans un contexte de concurrence accrue, le Groupe fait face à plusieurs typologies de concurrents.

5.5.4.1 Acteurs issus du digital sur l'habillement

Les *pure-players* spécialisés sont des acteurs mettant en vente leurs produits uniquement sur Internet. Ils proposent une offre de produits globalement homogène : chaussures, prêt-à-porter, accessoires tels que des sacs et bijoux. Les principaux acteurs du marché ont opté pour un positionnement à prix accessibles. De nombreux *pure-players* issus du digital se sont orientés au fil du temps vers une stratégie de diversification produits et/ou de vente multicanale en ouvrant des magasins physiques. Ces magasins sont vus par ces *pure-players* comme une opportunité

[48] Source : Société

[49] Source : Société

pour mieux appréhender les habitudes des consommateurs et améliorer ainsi leur expérience d'achat et de revente[50].

5.5.4.1.1 Zalando[51]

Créée en 2008 à Berlin, Zalando est une plateforme européenne de mode en ligne et d'accessoires qui met en relation clients et marques partenaires. L'entreprise berlinoise, initialement *pure player* sur la chaussure, offre aujourd'hui à ses clients une vaste sélection d'articles (plus de 700 000 références) dans diverses catégories : chaussures, vêtements, accessoires et produits de beauté. Zalando propose plus de 3 500 marques internationales allant de l'entrée de gamme au luxe, comprenant également des marques en propre. En plus de son offre de base, Zalando Fashion Store, le Groupe propose aux membres inscrits, à travers Zalando Lounge, des offres spéciales à prix réduits. Zalando emploie plus de 14 000 employés dans le monde.

Zalando a ouvert une première boutique éphémère en 2019 à Berlin. Ainsi, le groupe a pu accroître sa visibilité auprès des consommateurs et répondre à leur besoin de voir et essayer les produits avant l'achat tout en attirant une nouvelle clientèle plus jeune. Ces magasins se distinguent des magasins traditionnels par l'expérience client offerte aux visiteurs. Si ces magasins ne proposent qu'un choix relativement limité d'articles, ils offrent une grande autonomie aux clients qui peuvent commander les produits seuls sur kiosques ou à l'aide d'un vendeur. Zalando dispose de dix magasins en Allemagne (ouverts entre 2012 et 2020) permettant de gérer et vendre ses propres stocks excédentaires ou ceux des marques partenaires. Zalando dispose d'un large réseau logistique en Europe, composé de 11 centres permettant de traiter les commandes des 17 pays européens auquel Zalando s'adresse.

Grâce au programme partenaire Zalando, les marques et les détaillants peuvent également obtenir un accès direct à plus de 38 millions de clients à travers les 17 marchés européens sur lesquels le groupe opère. Plus de 650 partenaires travaillent déjà avec Zalando, enregistrant des millions de commandes chaque mois. Ils proposent leurs articles et leurs stocks directement sur la plateforme du groupe, tout en conservant le contrôle total de leur assortiment, leurs prix et l'image de leur marque. Les clients finaux de Zalando bénéficient alors d'un assortiment plus vaste et ont la possibilité de commander plusieurs marques en toute simplicité. Zalando gère le traitement des paiements et le service client, tout en améliorant l'expérience shopping.

En 2020, Zalando, coté sur la bourse de Francfort depuis 2014, a généré 10,7 milliards d'euros de GMV et 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires et dispose de plus de 38 millions de clients actifs.

5.5.4.1.2 Sarenza[52]

Créée en 2005, Sarenza est une société française de e-commerce spécialisée dans la vente en ligne de chaussures et accessoires. La société s'est développée en France avant de se déployer en Europe à partir de 2009. En septembre 2014, Sarenza lance sa marque propre avec 80 modèles uniques vendus en exclusivité. La société française a été rachetée en 2018 par

[50] https://fr.fashionnetwork.com/news/Zalando-experimente-la-vente-physique-de-vetements-de-seconde-main-a-berlin,1131674.html

[51] Rapport annuel 2020, site Corporate Zalando

[52] https://www.sarenza.com/qui-sommes-nous

Monoprix (Groupe Casino) et a depuis entamé une diversification dans le prêt-à-porter. En septembre 2019, le groupe proposait ainsi 40 000 références de chaussures et 10 000 références de prêt-à-porter (environ 60 marques actives au rayon femme, homme et enfant et 630 marques de chaussures). L'offre de Sarenza se situe sur du moyen de gamme avec certaines marques premium. Contrairement à Spartoo ou Zalando, Sarenza n'a pas opté pour un modèle de vente multicanal (avant son rachat par Monoprix).

Sarenza livre dans 29 pays et totalise huit millions de clients enregistrés. En 2019, le groupe générait environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires[53] (avant prise en compte des retours), dont la moitié en France.

5.5.4.1.3 Asos[54]

Asos est une boutique en ligne multimarques spécialisée dans la vente du prêt-à-porter, de chaussures et des accessoires. Elle vend plus de 85 000 produits de marques et de marques en propre à travers son application et son site Internet, livrées depuis ses centres de traitement au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Europe et dans le monde entier. Elle propose environ 75 000 gammes de vêtements distinctes, couvrant les vêtements pour femmes et pour hommes, les chaussures (3 300 références) et les accessoires, ainsi que ses collections de bijoux et de produits de beauté. Les marques en propre sont ASOS Curve®, ASOS Maternity®, ASOS Tall® et ASOS Petite®. La société s'adresse à un large éventail de segments de clientèle et de tailles, dans toutes les catégories et tous les prix. Elle exploite également des centres de retours en Australie et en Pologne. Elle exploite des sites web nationaux en Australie, en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Russie et aux États-Unis.

En 2020, Asos a généré 3,3 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires et disposait d'une base de plus de 23 millions de clients actifs. Le groupe est coté sur la bourse de Londres.

5.5.4.2 Acteurs traditionnels sur l'habillement

5.5.4.2.1 Inditex[55]

Basée en Espagne, Inditex est principalement engagée dans l'industrie textile. Les activités de la société comprennent la conception, la confection, la fabrication, la distribution et la vente au détail de vêtements pour hommes, femmes et enfants, de chaussures et d'accessoires de mode, ainsi que d'articles d'ameublement et de produits textiles ménagers. Les principales marques du groupe sont Zara®, Bershka®, Massimo Dutti®, Stradivarius® et Pull & Bear®. La société opère dans le monde entier par le biais de nombreuses filiales.

L'enseigne espagnole a généré 20,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020, en baisse de 28% en raison de la pandémie. Le groupe est coté sur la bourse de Madrid.

5.5.4.2.2 H&M[56]

H&M (Hennes & Mauritz) est une entreprise suédoise active dans le secteur de l'habillement. Elle opère sous des marques telles que H&M®, H&M Home®, COS®, Monki®, Weekday® et

[53] Xerfi « La distribution de chaussures en France » Janvier 2021

[54] Rapport annuel 2020

[55] Rapport annuel 2020

[56] Rapport annuel 2020

Other Stories®. Elle est engagée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles d'habillement, d'accessoires et de produits pour la maison. La société propose ses produits dans un certain nombre de magasins de marque répartis sur plus de 40 marchés. En outre, la société propose des ventes en ligne et par catalogue en Suède, en Norvège, au Danemark, en Finlande, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Autriche et au Royaume-Uni.

En 2020, H&M a généré 187 milliards de couronnes suédoises de chiffre d'affaires net (soit environ 18,3 milliards d'euros). Le groupe est coté sur la bourse de Stockholm.

5.5.4.2.3 Nike[57]

NIKE est engagée dans la conception, le développement, le marketing et la vente de chaussures, de vêtements, d'équipements, d'accessoires et de services de sport. Les marques de son portefeuille comprennent la marque NIKE®, la marque Jordan®, Hurley® et Converse®. A fin mai 2020, la commercialisation des produits était assurée au travers d'un réseau de 1 096 magasins dans le monde, de distributeurs indépendants et par le biais d'Internet. Près des deux tiers du chiffre d'affaires de NIKE est réalisé dans la chaussure et près de 30% dans les vêtements de sport. Près de 25% du chiffre d'affaires de NIKE est réalisé en Europe et près de 39% en Amérique du Nord.

Nike, coté à New York, a généré 37,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2020.

5.5.4.2.4 Adidas[58]

Basée en Allemagne, Adidas conçoit, développe, produit et commercialise une gamme de produits athlétiques et sportifs (chaussures, vêtements, matériels). Les deux marques principales sont Adidas® et Reebok®. La société possède plus de 2 300 magasins de vente au détail en propre, plus de 14 000 magasins franchisés monomarques et plus de 150 000 points de vente en gros. Près de 60% du chiffre d'affaires d'Adidas est réalisé dans la chaussure et près de 38% dans les vêtements de sport. Près de 25% du chiffre d'affaires d'Adidas est réalisé en Europe et près de 23% en Amérique du Nord alors que les ventes en Asie-Pacifique représentent près de 34% des revenus du groupe. A fin 2019, la commercialisation des produits était assurée au travers d'un réseau de 2 703 magasins dans le monde[59].

En 2020, Adidas, coté à Francfort, a généré 19,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

5.5.4.3 E-commerçants généralistes avec une offre habillement

Les *marketplaces* sont des sites de vente en ligne généralistes proposant une offre de produits très large (high-tech, livres, jeux vidéos, vêtements, accessoires, meubles, etc.). Bien qu'ils ne soient pas spécialisés dans la vente de chaussures ou de prêt-à-porter, ces sites couvrent généralement tous les segments de marché (prêt-à-porter, chaussures, accessoires, beauté, ameublement, etc.). Ils s'appuient sur une politique de sourcing efficace et des services logistiques importants. En l'absence d'intermédiaires et de magasins, ces sites proposent des prix souvent plus intéressants que ceux des distributeurs physiques traditionnels, ce qui constitue leur atout principal. Toutefois, ces dernières années, ces acteurs du marché ont

[57] Rapport annuel 2020

[58] Rapport annuel 2020

[59] https://investir.lesechos.fr/cours/profil-societe-action-adidas,xmil,de000a1ewww0,ads,tick.html

procédé à l'ouverture de magasins physiques. Si certains *pure-players* se cantonnent aux boutiques éphémères, ou pop-up stores, comme Amazon, d'autres, telle que la Redoute, optent pour une structure physique pérenne, fondant ainsi des espoirs à long terme.

5.5.4.3.1 Amazon[60]

Amazon figure parmi les leaders mondiaux de la distribution en ligne de produits grand public et emploie plus de 1 million de personnes dans le monde. En outre, le groupe développe une activité de place de marché permettant aux particuliers et aux sociétés de distribution d'effectuer leurs transactions d'achat et de vente de biens et de services. L'activité s'organise autour de 3 familles de produits et services :

- produits électroniques et informatiques : jeux, appareils photo, ordinateurs, ordinateurs portables et périphériques, télévisions, chaînes hi-fi, lecteurs, produits de communication sans fil, etc. Amazon.com propose également des équipements de cuisine et de jardin, des vêtements, des produits de beauté, etc. ;
- produits culturels : livres, produits musicaux, jeux vidéos et DVD ;
- autres produits : notamment services de développement d'interfaces et d'applications d'Internet.

En 2020, le chiffre d'affaires d'Amazon, coté sur le NASDAQ, s'élevait à 386,1 milliards de dollars.

5.5.4.3.2 La Redoute[61]

Fondée par Joseph Pollet en 1837, La Redoute est un leader mondial du e-commerce dans le prêt-à-porter et la décoration d'intérieur. La Redoute est le 2ème vendeur de vêtements pour femmes et le 3ème vendeur de linge de maison en France. Son site www.laredoute.com est le premier site français pour l'habillement et la décoration, avec plus de 7 millions de visiteurs uniques chaque mois. L'entreprise crée plus de 70% de son offre.

En 2019, la société a généré 875 millions d'euros de chiffre d'affaires. La Redoute est présent dans 26 pays et compte plus de 10 millions de clients actifs en France et à l'international.

5.5.4.3.3 eBay[62]

eBay est la 1ère place de marché en ligne. Le groupe assure une plateforme informatique permettant aux particuliers et aux professionnels d'effectuer leurs transactions d'achat et de vente de biens et de services. L'activité est assurée au travers de plusieurs sites Internet (ebay.com disponible en plusieurs langues, half.com, rent.com, shopping.com, kijiji.com, mobile.de et marktplaats.nl).

En 2020, eBay, coté sur le NASDAQ, générait 10,3 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

[60] Rapport annuel 2020

[61] https://www.laredoute-corporate.com/identite/faits-et-chiffres/

[62] Rapport annuel 2020

5.5.4.3.4 Alibaba[63]

Alibaba Group Holding est la 1ère place de marché chinoise en ligne. Le groupe propose une plateforme informatique permettant aux particuliers et aux professionnels d'effectuer leurs transactions d'achat et de vente de biens et de services.

Alibaba a généré 509,7 milliards de yuans (RMB) de chiffre d'affaires, soit environ 65 milliards d'euros.

5.5.4.3.5 Cdiscount[64]

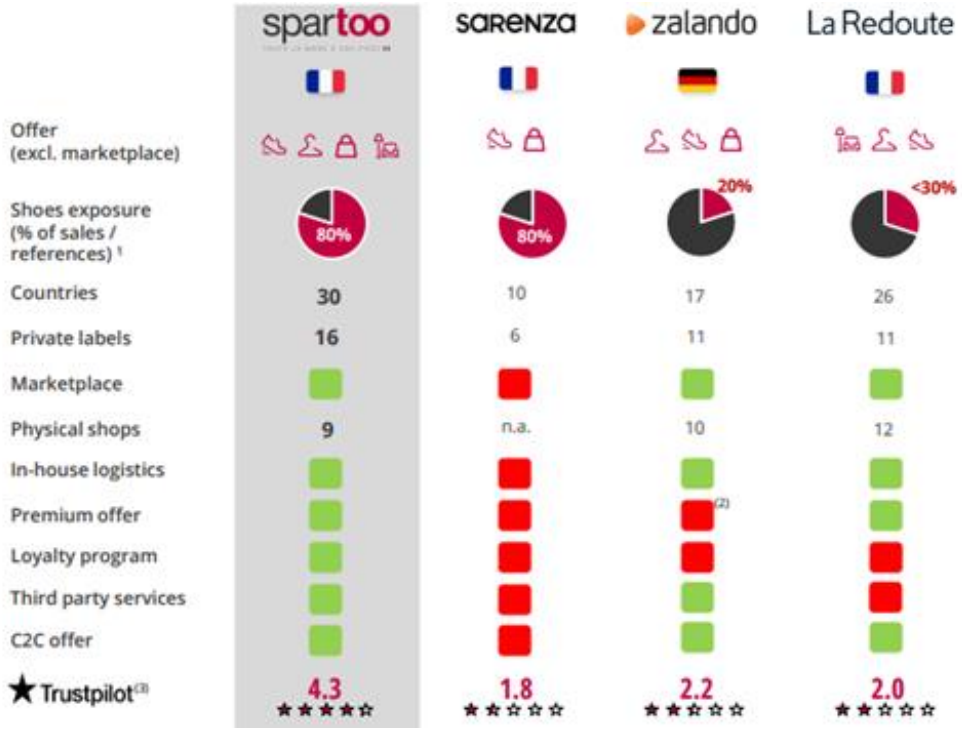
Cdiscount.com, détenu par le groupe Casino depuis 2000, est spécialisé dans la vente au détail de marchandises à prix réduit sur Internet. Son offre se structure autour de quarante magasins organisés en grands univers : produits culturels, high-tech, informatique, équipement de la maison, équipement de la personne (jeux, jouets…). Cdiscount.com se diversifie en élargissant son offre sur des marchés à fort potentiel de croissance tels que le financement et l'assurance.

En 2020, Cdiscount a généré 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

[63] Rapport annuel 2020

[64] Rapport annuel 2020

Principaux concurrents du Groupe



Source : données publiques

(1) Marques Mode

(2) Zalando a lancé "Zalando Plus" en France en février 2020 mais a suspendu ce programme en mai 2020 en lien avec la crise sanitaire

5.6 Investissements

5.6.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie : flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	***9 134***	***(2 986)***	***(2 172)***
contribution de TooAndré aux flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(11 564)	1 316	(111)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**(2 430)**	**(1 670)**	**(2 283)**

Les investissements du Groupe, « capex », comprennent principalement :

- En 2018 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 371 milliers d'euros, notamment des investissements pour augmenter la capacité de l'entrepôt et des investissements liés à l'ouverture de magasins Spartoo.

- En 2019 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 1 670 milliers d'euros, notamment des investissements pour augmenter la capacité de l'entrepôt.

- En 2020 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 220 milliers d'euros correspondant principalement à l'augmentation de la capacité de l'entrepôt et à l'acquisition de marques.

Les investissements d'un montant de 6 383 milliers d'euros cumulés sur 3 ans (2018 à 2020), sont financés par la trésorerie générée par le « flux opérationnels de trésorerie », (correspondant à la somme de « marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs » et « besoin en fonds de roulement »), soit 13 514 milliers d'euros cumulés sur 3 ans (2018 à 2020).

5.6.2 Principaux investissements en cours ou à venir

Le Groupe compte, dans les conditions de mise en œuvre de sa stratégie de croissance décrite au paragraphe 5.3 du Document d'enregistrement, poursuivre ses développements et notamment investir régulièrement son cash-flow opérationnel afin d'investir dans l'amélioration de son offre, le renforcement de sa notoriété, l'internalisation du savoir-faire, ainsi que l'ouverture de magasins et le développement de l'activité pour compte de tiers. A la date du Document d'enregistrement, le Groupe n'a cependant pas pris d'engagement ferme et n'est pas en cours de négociation d'investissement dans ce domaine, ni dans tout autre domaine.

Par ailleurs, la Société envisage d'ouvrir un nouvel entrepôt de plus de 10 000 m² proche de son entrepôt lyonnais pour un capex total de 3 à 4 millions d'euros décaissé sur fin 2021 et 2022. Une offre sur la prise d'un nouveau bail a été réalisée début mai 2021.

La Société a aussi émis, fin avril, une offre ferme pour le rachat des actifs de la marque Degre7®.

5.6.3 Détention de toute participation dans des entreprises susceptible d'influencer l'évaluation de l'actif et du passif, de la situation financière ou des résultats de l'émetteur

A la date du Document d'enregistrement, la Société détient huit filiales à 100% (se référer au paragraphe 6.1 du Document d'enregistrement). Pour plus de détails sur ces filiales, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 6.2 du Document d'enregistrement.

5.6.4 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles de la Société

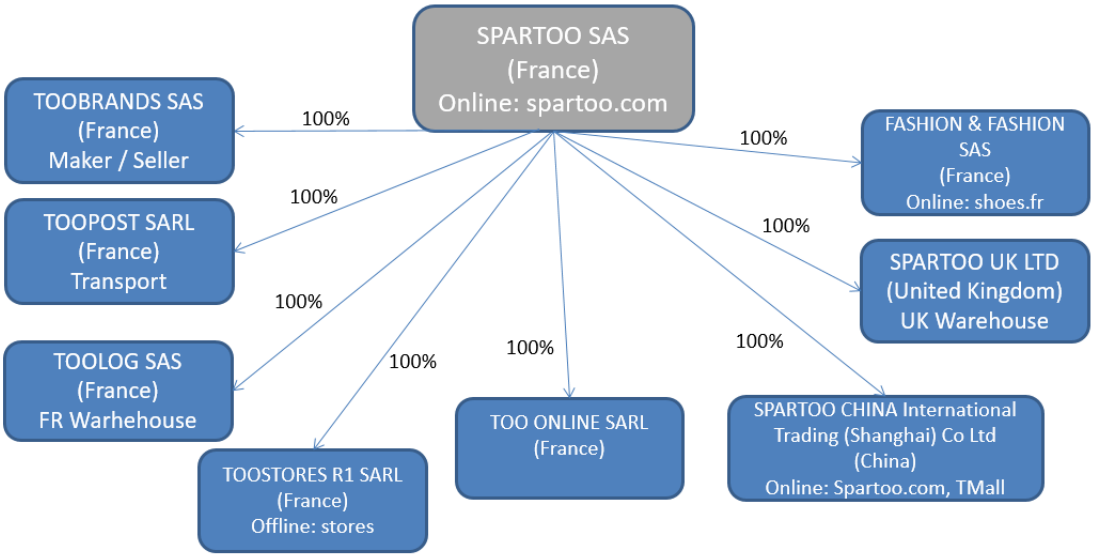
Le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à des risques environnementaux significatifs pouvant influencer de manière significative l'utilisation de ses immobilisations corporelles actuelles.

Néanmoins, le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités et des produits qu'il distribue (voir le paragraphe 5.5.3 du Document d'enregistrement).

6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

6.1 Organigramme du Groupe Spartoo

A la date du Document d'enregistrement, à la suite de la sortie de TooAndré du périmètre de consolidation, le Groupe est structuré comme suit :



Les pourcentages présentés reflètent les pourcentages de détention et de contrôle.

L'assemblée générale des associés, en date du 4 juin 2021, a décidé la transformation de la Société en société anonyme à effet à la Date d'Approbation et adopté les statuts qui régiront la Société à compter de cette date.

6.2 Filiales importantes

Fashion & Fashion

La Société détient l'intégralité du capital de la société Fashion & Fashion, société par actions simplifiée au capital de 40.000 euros, dont le siège social est situé 88, avenue des ternes à Paris (75017) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 479 056 079. La société Fashion & Fashion a pour objet la vente en ligne et en magasins de produits en France uniquement.

Toopost

La Société détient l'intégralité du capital de la société Toopost, société à responsabilité limitée chargée du transport et de la livraison des produits du Groupe, au capital de 1.341 euros, dont le siège social est situé 16, rue Henri Barbusse à Grenoble (Isère) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 493 520 043. L'activité de la filiale Toopost est dédiée au transport.

Toolog

La Société détient l'intégralité du capital de la société Toolog, société par actions simplifiée chargée de la logistique du Groupe, au capital de 10.000 euros, dont le siège social est situé 16, rue Henri Barbusse à Grenoble (Isère) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 808 588 917. L'activité de la filiale Toolog est dédiée à la logistique.

Toostores R1

La Société détient, en conséquence de la transmission universelle du patrimoine de Toostores, l'intégralité du capital de la société Toostores R1, société à responsabilité limitée, au capital de 10.000 euros, dont le siège social est situé 16, rue Henri Barbusse à Grenoble (Isère) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 812 533 545. L'activité de la filiale Toostores R1 est dédiée à la vente de produits en magasins physiques.

Too Online (anciennement Toostores R2)

La société Toostores R2 est devenue Too Online et son objet social a été modifié au cours de l'exercice écoulé. La Société détient, en conséquence de la transmission universelle du patrimoine de Toostores, l'intégralité du capital de la société Too Online, société à responsabilité limitée, au capital de 10.000 euros, dont le siège social est situé 16, rue Henri Barbusse à Grenoble (Isère) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 814 256 533. La filiale Too Online est dédiée à l'activité de service aux tiers qui a pour vocation d'aider des entreprises partenaires à accélérer leur développement et leur activité en ligne.

Toobrands (anciennement Toogbb)

La société Toogbb a changé de dénomination pour Toobrands au cours de l'exercice écoulé. La Société détient l'intégralité du capital de la société Toobrands, société par actions simplifiée au capital de 10.000 euros, dont le siège social est situé 16, rue Henri Barbusse à Grenoble (Isère) et qui est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 830 161 394. La filiale Toobrands est dédiée à la fabrication et vente de chaussures.

Spartoo UK Limited

La Société détient l'intégralité du capital de la société Spartoo UK Limited, *private company limited by share*, dont le siège social est situé Unit 1 Morley Court, Morley Way, Peterborough, Cambridgeshire PE2 7BW et qui est immatriculée sous le numéro 05221282. La filiale Spartoo UK Limited est dédiée à la vente sur internet au Royaume Uni.

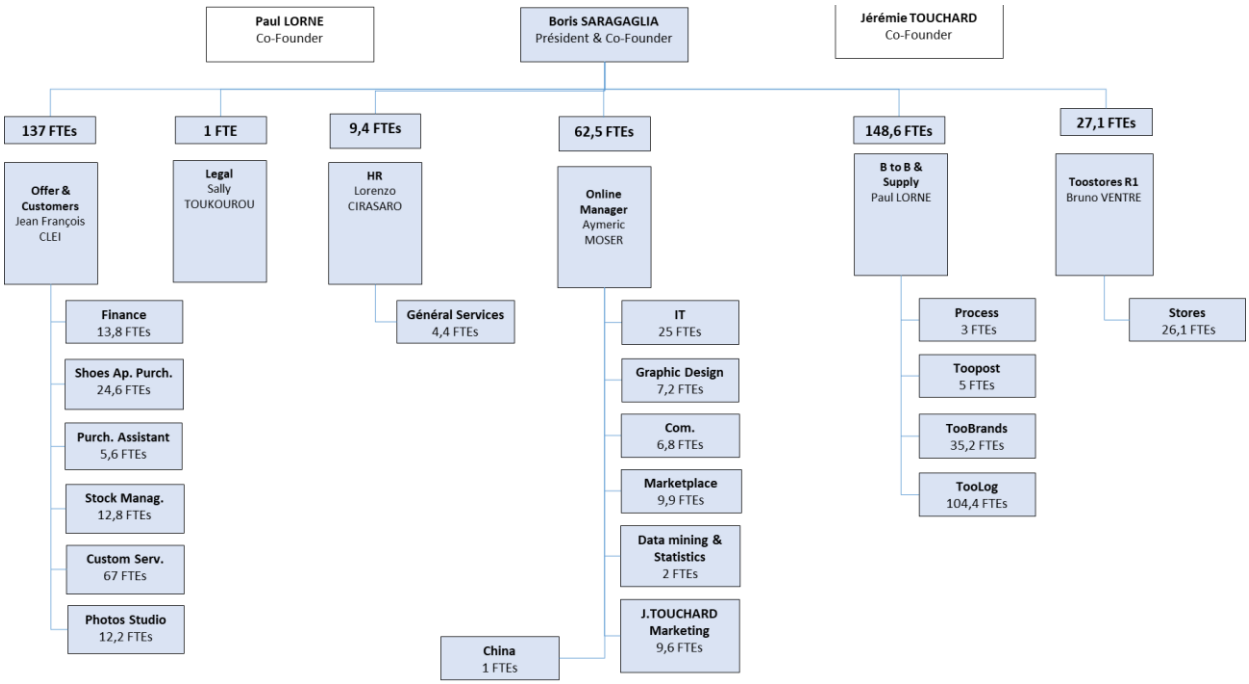
Spartoo China International Trading (Shanghai) Co

La Société détient l'intégralité du capital de la société Spartoo China International Trading (Shanghai) Co, *liability limited company*, dont le siège social est situé 603-A05 West Part of Building 2, N°29 Jiatai Road, Shanghai Pilot Free Trade Zone. La filiale Spartoo China International Trading (Shanghain) Co assiste les sociétés du Groupe dans la vente des produits en Chine.

A titre de précision, la société TooAndré ne fait plus partie du périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 mars 2020. La société TooAndré sera dissoute dans les 24 mois suivant le prononcé de la liquidation, selon un calendrier et une procédure habituels en France.

6.2.1 Organigramme juridique de Spartoo

A la date du Document d'enregistrement, la Société est structurée comme suit :



6.2.2 Présentation du management

Boris Saragaglia - Président et fondateur : Diplômé de l'Ecole des Mines de Nantes et HEC Entrepreneurs, Boris est notamment passionné par l'entreprenariat et par le milieu du numérique. Entrepreneur dans l'âme, Boris a cofondé spartoo.com en 2006. Il est également à l'origine de la création, en 2000, du premier portail gratuit de soutien scolaire.

Paul Lorne - Directeur Général Délégué et co-fondateur : Paul est un ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Nantes et titulaire d'un master à HEC Entrepreneurs. Il est co-fondateur et directeur général délégué de la société Spartoo. Il a également accédé au fonction de gérant de la société Toopost, créée en 2006 et spécialisée dans l'activité d'affrètement et de transport logistique ainsi que de Toobrands.

Jean-François Clei - Directeur Général Délégué et Directeur de l'offre : Avant d'exercer les fonctions de Directeur Général Délégué et Directeur de l'offre, Jean-François a débuté sa carrière chez Hachette Distribution Services Inmedio en tant que *Strategic Analyst*. De 2003 à 2015, Jean-François exerça successivement au sein des sociétés Discograph en tant que Financial Manager, puis au sein de Amazon France en tant que Senior Category Leader dans le domaine du textile, de la musique ou encore de la littérature. Jean-François a également eu une expérience à l'étranger où il exerça les fonctions de Sole Director chez PhoneAct en Tunisie. Jean-François est diplômé d'HEC.

Aymeric Moser - Directeur Marketing : Aymeric est titulaire d'un diplôme universitaire de technologie spécialité techniques de commercialisation. Aymeric a eu l'occasion de renforcer son expertise par une année au Danemark avant l'obtention d'un master à la Montpellier Business School. Aymeric a multiplié les expériences dans le domaine du marketing et du management avec des responsabilités croissantes avant de rejoindre Spartoo en 2008 en qualité de *Marketing Director* où il participe au développement de l'activité textile.

Stéphane Bulliod : En 1993, Stéphane débute sa carrière au sein du Groupe IKEA en qualité de responsable de service. Cette expérience va lui permettre d'accéder au poste de Directeur de site qu'il occupera pendant cinq années au sein des sociétés Danzas et Exel. Ces expériences vont conduire Stéphane à intégrer Geodis au poste de Directeur multi-sites. Par la suite, il occupera pendant quatre ans les fonctions de Directeur des opérations chez Serned et Morin Logistic. Stéphane a également créé une société spécialisée dans la propreté urbaine et la gestion des déchets à Sétif en Algérie. En 2014, fort de ces quinze années d'expertises techniques dans le secteur de la logistique, c'est tout naturellement que Stéphane rejoint Spartoo en qualité de Directeur général filiale logistique.

7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

Les lecteurs sont invités à lire la présente analyse de la situation financière et des résultats du Groupe ainsi que les états financiers consolidés du Groupe incluant les notes annexes aux états financiers consolidés et l'information financière pro forma présentés au chapitre 17.2.2 du Document d'enregistrement et toute autre information financière figurant dans le Document d'enregistrement.

7.1 Présentation générale

7.1.1 Activités de Spartoo

Spartoo est un Groupe de vente en ligne spécialisé dans la fabrication, l'achat et la vente de chaussures, de prêt-à-porter, de maroquinerie et autres accessoires dans l'univers de la mode, basé à Grenoble.

Le Groupe a développé sa plateforme de e-commerce sur laquelle il propose à des clients une large offre d'articles de mode (chaussures, prêt-à-porter, sacs), plus de 8 000 marques et 700 000 modèles, vendus directement, modèle achat-revente, ou vendus par des marchands partenaires, activité de place de marché (« *marketplace* »). Il réalise également des ventes en magasins, dix points de vente au 31 décembre 2020, 9 points de vente au 5 janvier 2021, et des ventes à des détaillants. Le Groupe est présent dans plus de trente pays (*pour plus de détails voir la section 5 du Document d'enregistrement*).

Le Groupe a mis au point une offre de services complémentaires pour les professionnels, e-commerçants ou détaillants, s'appuyant notamment sur sa plateforme technologique développée en interne. Elle propose notamment des solutions de transport, de logistique et d'accompagnement de e-commerçants souhaitant se développer et de magasins désirant se digitaliser.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 136 597 milliers d'euros, une marge brute de 71 077 milliers d'euros et un résultat opérationnel consolidé de 5 962 milliers d'euros. En prenant en compte la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, telle que décrite à la section 7.1.4, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé pro forma de 133 981 milliers d'euros, une marge brute consolidée pro forma de 69 847 milliers d'euros et un résultat d'exploitation pro forma de 5 851 milliers d'euros.

7.1.2 Informations financières historiques et informations financières pro forma présentées dans le Document d'enregistrement

Les informations financières historiques et infirmations financières pro forma sont présentées dans la section 18 du Document d'enregistrement :

- Les comptes consolidés établis en normes françaises pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 ; et
- Les informations financières pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

7.1.3 Facteurs importants ayant une incidence sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés ainsi que certains évènements passés et opérations ont eu ou sont susceptibles d'avoir à l'avenir une incidence sur les activités et les résultats du Groupe présentés dans la présente section. Les principaux facteurs dont la Société considère qu'ils ont une incidence sur les résultats du Groupe sont présentés ci-dessous.

La filiale TooAndré est entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe le 1er juillet 2018 et en est sortie le 31 mars 2020. Ces événements ont eu une incidence significative sur la lecture des résultats du Groupe et sur la comparabilité, telles que décrites au paragraphe 7.1.4.

La pénétration du commerce en ligne et sur mobile a augmenté rapidement ces dernières années dans chacun des marchés au sein desquels le Groupe est présent, en raison notamment du contexte sanitaire actuel.

Par ailleurs, la fermeture des magasins physiques dans le cadre des mesures sanitaires prises pour lutter contre la pandémie de COVID-19 a eu pour conséquence une accélération des ventes en ligne.

Les activités du Groupe ont été également impactées par la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 pendant la période de confinement de mars à mai 2020, conduisant le Groupe à mettre en œuvre les différentes mesures mises à disposition par le Gouvernement sur le plan sanitaire et financier afin de sécuriser son activité :

- mise en place du chômage partiel sans maintien du salaire. Ce chômage partiel a été validé par la DIRRECTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). A ce titre, le Groupe a perçu un montant de 508 milliers d'euros d'indemnités comptabilisées en réduction des charges de personnel ; et

- obtention de financements pour un montant de 13 millions d'euros garantis par l'Etat (4 prêts conclus respectivement avec CM CIC Paris pour un montant de 3 millions d'euros, avec la Banque Populaire pour un montant de 3 millions d'euros, avec le LCL pour un montant de 3 millions d'euros et avec la BNP Paribas pour un montant de 4 millions d'euros) début avril 2020 (se référer au paragraphe 8.4 du Document d'enregistrement). Post-clôture des comptes, la Société a opté pour un amortissement de ces prêts sur 5 ans, sans franchise. Avant l'option, ces prêts devaient être remboursés à échéance inférieure à un an.

Par ailleurs, des fournisseurs de marchandises n'ont pas été en mesure de livrer des marchandises compte-tenu des restrictions liées à la crise sanitaire représentant environ 25% des commandes de la saison Automne Hiver 2020. Ces commandes ont été annulées ou livrées avec des retards conséquents, pénalisant ainsi l'activité du Groupe. Enfin, la réduction de la durée légale des soldes d'hiver 2020 en France de 6 à 4 semaines ainsi que le décalage des soldes d'été 2020 ont également eu une incidence négative sur le volume d'activité.

D'autres événements et opérations sont susceptibles d'avoir une incidence sur la performance et les résultats futurs de l'activité, notamment sur l'activité BtoC :

- La Société a lancé en 2020 des offres de produits complémentaires à son offre historique dans l'univers de la mode, sur les segments de la beauté et de la décoration d'intérieur afin de contribuer au développement de ses ventes.

- Afin d'améliorer sa performance financière, le Groupe a fermé tous les magasins dont la contribution au résultat était négative. Il a notamment fermé un magasin en août 2020 et un dernier magasin début janvier 2021. Au 31 décembre 2020, à l'issue de ces fermetures, il restait 10 magasins et 9 magasins au 5 janvier 2021. Parallèlement, le Groupe a ouvert deux nouvelles surfaces de ventes courant 2020, de type « *shop in the shop* », gérant un espace chaussures pour le compte de groupes disposant de surfaces importantes. A la date du Document d'enregistrement, le Groupe détient 6 magasins et 3 *shop in the shop*.

- Le Groupe a acquis de nouvelles marques de chaussures, fin 2019 Easy Peasy® puis courant 2020 JB Martin®, Christian Pellet®, Un matin d'été®, Little Mary® qui vont contribuer à augmenter le volume d'affaires tout en maitrisant les coûts.

- La marque Nike® a avisé la Société qu'elle reprenait en direct l'intégralité des ventes de produits Nike® sur Internet et par conséquent qu'elle mettait fin à la relation commerciale privilégiée avec la Société à compter du 31 mai 2022, la marque Nike® demeurant disponible via la *marketplace* et/ou d'autres revendeurs agréés par la marque.

7.1.4 Facteurs importants ayant une incidence sur la comparabilité des résultats du Groupe

Le Groupe avait repris au 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures André. A la suite de l'arrêt de son activité en raison du confinement, TooAndré, filiale détenue à 100% par la Société, a demandé l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a été prononcée le 31 mars 2020, date à laquelle TooAndré est sortie du périmètre de consolidation du Groupe. Toutefois, TooAndré est toujours prise en compte dans le périmètre juridique tant que la dissolution n'est pas prononcée.

Le Groupe a estimé qu'à compter du 31 mars 2020, il n'exerçait plus aucun contrôle sur la société TooAndré, en raison des restrictions sévères liées à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire et jugées durables, remettant en cause substantiellement le contrôle exercé sur cette entreprise, ce qui a conduit à la déconsolider à cette date.

Le Groupe n'est pas exposé à des engagements résiduels et n'a pas conclu de garanties de passifs puisque la cession des actifs de TooAndré a eu lieu alors que TooAndré était en redressement judiciaire.

Le Groupe a choisi de présenter le résultat du premier trimestre 2020 de TooAndré jusqu'à la perte de contrôle sur une ligne séparée du compte de résultat pour faciliter la comparaison avec les exercices ultérieurs, par dérogation au principe de consolidation jusqu'à la date de sortie effective.

Ainsi, le résultat du 1er trimestre 2020 est constaté sur une ligne séparée du compte de résultat et sa contribution, évaluée comme si la société TooAndré était consolidée par intégration globale, autrement dit après élimination des charges et produits réciproques avec les autres sociétés du Groupe, soit pour une perte d'un montant de 3 123 milliers d'euros. Toutes les garanties ont été appelées et payées par le Groupe. Cela est notamment reflété dans les comptes où ne figurent plus d'engagements hors bilan hors TooAndré. Il n'y a pas d'autres engagements financiers qui seraient à supporter par le Groupe.

De la même façon, les flux de trésorerie ont été regroupés dans les opérations d'investissement pour un montant de 3 498 milliers d'euros, comprenant la trésorerie à la date de sortie de périmètre pour un montant de 832 milliers d'euros et la contribution des flux de la période pour un montant de 2 666 milliers d'euros.

7.1.5 Principaux postes du compte de résultat consolidé de la Société

Les principaux postes du compte de résultat consolidé du Groupe utilisés pour analyser ses résultats consolidés sont décrits ci-dessous.

7.1.5.1 Composition et reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires à travers la vente de produits et services accessoires :

- sur Internet (le service Spartoo Premium, la livraison express et les paiements différés, tous tels que décrits au paragraphe 7.1.6 du Document d'enregistrement), désigné par le Groupe comme le « chiffre d'affaires en ligne », et

- via ses magasins (détenus en propre ou *shop in the shop*) ou auprès de détaillants.

Ce chiffre d'affaires est désigné par le Groupe comme le « chiffre d'affaires BtoC » et représente 89% du total du chiffre d'affaires du Groupe en 2020.

Outre son chiffre d'affaires BtoC, une partie du chiffre d'affaires du Groupe (11 % en 2020) résulte des ventes de services pour compte de tiers, services complémentaires pour les professionnels, e-commerçants ou détaillants, s'appuyant notamment sur sa plateforme technologique développée en interne. Elle propose notamment des solutions de transport, de logistique et d'accompagnement de e-commerçants souhaitant se développer et de magasins désirant se digitaliser.

- Reconnaissance du chiffre d'affaires

  - BtoC : modèle d'achat-revente sur la plateforme de e-commerce, ventes en magasins et aux détaillants

Le chiffre d'affaires généré par les ventes de produits est reconnu au moment de la livraison des produits chez le client.

  - BtoC : modèle de place de marché (*marketplace*)

Le Groupe met à disposition de ses partenaires sa plateforme e-commerce, anime les ventes et gère la relation avec les clients - encaissement et service client -, mais n'assure pas la livraison des produits qui partent de l'entrepôt des partenaires directement aux clients. Le Groupe agissant en tant qu'intermédiaire pour le compte des partenaires, le chiffre d'affaires généré correspond à la commission qu'il perçoit en tant qu'intermédiaire ainsi qu'un abonnement pour l'usage de ce service.

  - Services pour compte de tiers

Le chiffre d'affaires généré par les prestations de services est reconnu à l'achèvement de la prestation.

– Facteurs déterminants du chiffre d'affaires en ligne

Le chiffre d'affaires en ligne du Groupe inclut les ventes de produits et de services en ligne ainsi que les commissions et les abonnements liés à la *marketplace*.

Ce chiffre d'affaires en ligne dépend du nombre de commandes passées (qui dépend lui-même du nombre de clients actifs sur son site en ligne au cours d'une période donnée et de la fréquence d'achat) et du panier moyen.

Le nombre de clients actifs est de 1 778 milliers en 2020, en progression par rapport aux années précédentes, 1 665 milliers en 2019 et 1 609 milliers en 2018.

Une partie significative du chiffre d'affaires 2020 du Groupe a été générée par les anciens clients*.

7.1.5.2 Autres éléments du compte de résultat

Les lignes et sous-totaux des comptes consolidés présentés ci-après sont conformes au Règlement CRC 99-02 :

- Achats consommés : achats de marchandises plus la variation de stock.
- Marge brute : chiffre d'affaires moins les achats consommés.
- Autres produits d'exploitation : autres produits, reprises de provisions et transferts de charges.
- Autres charges d'exploitation : dépenses de logistique et transports, publicité, locations immobilières et mobilières, personnel intérimaire, services bancaires et diverses charges d'exploitation.
- Charges de personnel : salaires et appointements et charges sociales.
- Impôts et taxes: impôts et taxes liés à l'exploitation.
- Dotations aux amortissements et aux provisions.
- Résultat d'exploitation : marge brute plus les autres produits d'exploitation et moins les autres charges d'exploitation, charges de personnel, impôts et taxes et dotations aux amortissements et aux provisions
- Résultat financier : produits financiers moins les charges financières.
- Résultat exceptionnel : produits exceptionnels moins les charges exceptionnelles.
- Résultat des entreprises intégrées avant impôt : résultat d'exploitation plus le résultat financier et le résultat exceptionnel.
- Impôt sur le résultat consolidé : montant de l'impôt sur les sociétés consolidé au niveau du Groupe.
- Résultat net de l'entreprise déconsolidée (voir le paragraphe 7.1.4 ci-dessus).
- Reprise des écarts d'acquisition négatifs.
- Résultat net de l'ensemble consolidé : résultat net des entreprises intégrées plus le résultat net de l'entreprise déconsolidée et de la reprise des écarts d'acquisition négatifs.

7.1.6 Principaux indicateurs alternatifs de performance (IAP)

Les indicateurs présentés ci-après sont utilisés par le Groupe pour suivre la performance de son activité.

Tous les indicateurs présentés ci-dessous sont calculés sur le périmètre de consolidation existant au 31 décembre 2020 (hors contribution de TooAndré et incidences liées à la sortie de périmètre de TooAndré), afin de permettre la comparabilité des performances du Groupe et fournir une information complémentaire utile sur la performance financière et les flux de trésorerie.

Tout indicateur de performance se rapporte à la période passée, en particulier aux exercices clos les 31 décembre 2020, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 (hors TooAndré).

- La « GMV », *Gross Merchandise Value*, est la valeur totale TTC des ventes de marchandises et services, nette de retours.

- Cet indicateur est calculé en additionnant le chiffre d'affaires HT, en soustrayant le montant des commissions et abonnements HT perçus par la Société de la part de ces marchands partenaires via la marketplace, en additionnant la TVA afférentes aux éléments précédents et en additionnant la valeur des ventes TTC faites par ces mêmes marchands partenaires via la *marketplace*.

- Cet indicateur, usuel dans le e-commerce, permet de donner une image que la Société estime adéquate des transactions réalisées auprès des clients de Spartoo (quel que soit le canal de vente utilisé, plateforme de e-commerce ou *marketplace*) et est à ce titre considéré par la Société comme un indicateur pertinent de suivi de l'activité du Groupe.

- La « GMV BtoC » est la GMV, comme définie ci-dessus, réalisée sur le secteur d'activité BtoC (vente de produits et services en ligne (plateforme de e-commerce ou *marketplace*) et par le biais de magasins ou auprès de détaillants) tel que décrit au paragraphe 7.1.5.1.

- La « marge commerciale » est la marge brute hors contribution de TooAndré et hors transactions réalisées par le Groupe pour le compte de TooAndré et, pour l'exercice 2020, hors transactions avec TooAndré et le repreneur après le 31 mars 2020, moins le coût des prestations vendues dans le cadre de son activité de ventes de services pour compte de tiers.

- La Société estime que la marge brute ne présente pas une information suffisamment pertinente. Elle comprend en effet le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de son activité de services pour compte de tiers sans prendre en compte les coûts associés (tels que les achats de services de transport et coûts logistiques), majorant la marge par rapport à la réalité économique.

- L' « EBITDA ajusté » correspond :

    - au résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements et dépréciations et reprise de dépréciations, « EBITDA »,

    - retraité (i) des éléments suivants : la contribution sur la valeur ajoutée de l'entreprise (CVAE) et l'escompte financier (remise additionnelle liée à un paiement comptant) et (ii) d'éléments non récurrents et ayant une incidence significative sur l'EBITDA (s'agissant en particulier pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 de l'incidence des services partagés avec la filiale TooAndré déconsolidée ou effets liés à sa cession, ainsi que les indemnités de chômage partiel perçues liées au Covid-19).

  Cet indicateur apporte une information que la Société estime plus fidèle de la performance financière correspondant à son périmètre d'activité et permettant une

meilleure comparabilité avec d'autres entreprises de e-commerce. Cet indicateur est utilisé mondialement pour apprécier la performance des entreprises de ce secteur.

- Le « panier Moyen TTC » est la GMV TTC réalisée via sa plateforme de e-commerce, Online, divisée par le nombre de commandes expédiées Online, net de retours.
- La « moyenne Notes Clients » est la moyenne des notes sur dix donnée par nos clients à l'issue de leur commande à la question « dans quelle mesure recommandez-vous Spartoo à votre entourage ».

Des tableaux de rapprochement de ces indicateurs clés de performance avec les comptes consolidés figurent au paragraphe 7.4.5.

7.2 Analyse des informations financières consolidées du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2018, le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020

Dans la présente section, sauf mention contraire, les données au 31 décembre 2018, au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020 sont extraites des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Comptes consolidés publiés 31 déc. 2018	Comptes consolidés publiés 31 déc. 2019	Comptes consolidés publiés 31 déc. 2020
Chiffre d'affaires	159 324	199 743	136 597
Achats consommés	(79 305)	(98 439)	(65 520)
Marge brute	**80 019**	**101 303**	**71 077**
Autres produits d'exploitation	3 479	7 760	3 493
Autres charges d'exploitation	(53 562)	(77 314)	(49 110)
Charges de personnel	(23 787)	(29 867)	(14 106)
Impôts et taxes	(1 853)	(2 523)	(1 040)
Dotations aux amortissements et provisions	(8 887)	(10 985)	(4 352)
Résultat d'exploitation	**(4 591)**	**(11 626)**	**5 962**
	-2,9%	**-5,8%**	**4,4%**
Produits financiers	488	315	241
Charges financières	(356)	(672)	(670)
Résultat financier	**132**	**(357)**	**(429)**
Résultat courant des entreprises intégrées	**(4 459)**	**(11 984)**	**5 533**
Produits exceptionnels	507	237	11 114
Charges exceptionnelles	(316)	(1 474)	(11 479)
Résultat exceptionnel	**191**	**(1 237)**	**(365)**
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	**(4 268)**	**(13 220)**	**5 169**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	(157)	(241)	121
Résultat net des entreprises intégrées	**(4 425)**	**(13 462)**	**5 290**
Résultat net de l'entreprise déconsolidée	-	-	(3 123)
Reprise des écarts d'acquisition négatifs	2 245	4 491	-
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(2 180)**	**(8 971)**	**2 167**

7.2.1 Chiffre d'affaires

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires pour les exercices clos le 31 décembre 2018, le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 :

(en milliers d'euros)	2018	2019	2020
Ventes de marchandises ……..	146 963	182 552	110 597
Prestations de services ……..	12 361	17 190	26 000
Chiffre d'affaires ……..……	**159 324**	**199 743**	**136 597**

Les prestations de services comprennent principalement les services pour compte de tiers et les commissions *marketplace*.

Evolution sur la période douze mois entre 2018 et 2019

Entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires a augmenté de 40 419 milliers d'euros.

Cette évolution est principalement liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation du chiffre d'affaires de 32 356 milliers d'euros.

Le chiffre d'affaires du Groupe, hors TooAndré, progresse de 8 063 milliers d'euros sur la période, dont 4 428 milliers d'euros correspondent au développement de l'activité de services pour compte de tiers qui a démarré en 2017 et qui progresse rapidement. Cette activité de services pour compte de tiers se développe car elle permet notamment aux e-commerçants de baisser leurs coûts de transport et ainsi d'augmenter leur profit.

Entre 2018 et 2019, le chiffre d'affaires de l'activité BtoC, hors TooAndré, a augmenté de 3 635 milliers d'euros, grâce à une solide croissance organique sur la période à périmètre comparable.

Evolution sur la période douze mois entre 2019 et 2020

Entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires a diminué de 63 145 milliers d'euros.

La sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré a eu une incidence significative sur l'évolution du chiffre d'affaires entre 2019 et 2020 :

- TooAndré ne contribue plus au chiffre d'affaires en 2020, alors que sa contribution s'élevait à 74 278 milliers d'euros en 2019,

- le Groupe a facturé des marchandises et des services à TooAndré pendant la procédure judiciaire, puis a signé un contrat de service transitoire avec le repreneur de TooAndré, générant un chiffre d'affaires additionnel de 2 616 milliers d'euros sur l'exercice 2020. Ce chiffre d'affaires se décompose en ventes de marchandises pour 1 497 milliers d'euros, et en prestations de services pour 1 119 milliers d'euros.

Le chiffre d'affaires du Groupe, hormis ces éléments, progresse de 8 516 milliers d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2020, notamment grâce au développement de son activité de services pour compte de tiers, dont le chiffre d'affaires augmente de 6 964 milliers d'euros, et de l'activité BtoC en hausse de 1 553 milliers d'euros.

7.2.2 Achats consommés

(en milliers d'euros)	**2018**	**2019**	**2020**
Achats de marchandises ……	105 304	97 306	67 683
Variation de stock de marchandises ……	(25 999)	1 133	(2 163)
Achats consommés ……	**79 305**	**98 439**	**65 520**

La part des achats consommés ramenée au chiffre d'affaires s'élève à 49.8% pour la période de douze mois close le 31 décembre 2018, à 49.3% pour la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et à 48% pour la période de douze mois close le 31 décembre 2020.

L'augmentation des coûts des ventes de 19 135 milliers d'euros entre 2018 et 2019 est liée principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation des achats consommés de 16 625 milliers d'euros.

La diminution des coûts des ventes de 32 919 milliers d'euros entre 2019 et 2020 est liée principalement à la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, qui ne contribue plus aux achats consommés en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 32 456 milliers d'euros en 2019.

7.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe a baissé de 30 226 milliers d'euros en 2020 (passant de 101 303 milliers d'euros en 2019 à 71 077 milliers d'euros en 2020). Cette évolution correspond principalement à la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, qui ne contribue plus à la marge brute en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 41 822 milliers d'euros en 2019 et au développement de son activité de service pour compte de tiers dont la contribution à la marge brute augmente de 6 958 milliers d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La marge brute du Groupe a augmenté de 21 284 milliers d'euros en 2019 (en passant de 80 019 milliers d'euros en 2018 à 101 303 milliers d'euros en 2019). Cette évolution correspond principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation de la marge brute de 15 731 milliers d'euros, et au développement de son activité de service aux tiers dont la contribution à la marge brute augmente de 4 428 milliers d'euros.

7.2.4 Résultat d'exploitation

- *Autres produits d'exploitation*

Les autres produits d'exploitation comprennent en 2018 des reprises de provision pour dépréciation pour 2 782 milliers d'euros, des reprises de provisions pour risques et charges de 9 milliers d'euros et d'autres produits et transferts de charges pour 689 milliers d'euros.

Les autres produits d'exploitation comprennent en 2019 des reprises de provision pour dépréciation pour 5 564 milliers d'euros, des reprises de provisions pour risques et charges de 1 089 milliers d'euros et d'autres produits et transferts de charges pour 1 106 milliers d'euros.

Les autres produits d'exploitation comprennent en 2020 des reprises de provision pour dépréciation pour 2 472 milliers d'euros, des reprises de provisions pour risques et charges de 172 milliers d'euros et d'autres produits et transferts de charges pour 849 milliers d'euros.

L'augmentation de 4 281 milliers d'euros des autres produits d'exploitation constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019 est principalement liée :

- aux reprises de provision pour dépréciation qui augmentent de 2 782 milliers d'euros, dont 2 837 milliers d'euros correspondant à la variation de la contribution de TooAndré, entrée dans le périmètre de consolidation le 1er juillet 2018,

- et aux reprises de provisions pour risques et charges qui augmentent de 1 080 milliers d'euros, dont 777 milliers d'euros correspondant à la variation de la contribution de TooAndré, entrée dans le périmètre de consolidation le 1er juillet 2018,

La diminution de 4 267 milliers d'euros des autres produits constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020 est liée principalement liée :

- aux reprises de provision pour dépréciation qui diminuent de 3 092 milliers d'euros, dont 2 837 milliers d'euros correspondant à la variation de la contribution de TooAndré, sortie du périmètre de consolidation, qui ne contribue plus aux reprises de provision pour dépréciation en 2020 ,

- et aux reprises de provisions pour risques et charges qui diminuent de 918 milliers d'euros, dont 786 milliers d'euros correspondant à la variation de la contribution de TooAndré, sortie du périmètre de consolidation le 31 mars 2020, qui ne contribue plus aux reprises de provisions pour risques et charges en 2020 (voir le paragraphe 7.1.4).

- *Autres charges d'exploitation*

L'augmentation de 23 753 milliers d'euros des autres charges d'exploitation constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019 est liée :

  - à l'entrée dans la périmètre de consolidation de la filiale TooAndré le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation des autres charges d'exploitation de 18 268 milliers d'euros,

  - au développement de l'activité de services pour compte de tiers. Le coût des services vendus correspondant à cette activité est comptabilisé en autres charges d'exploitation, dépenses de logistique et transport, et augmente de 3 849 milliers d'euros suivant la croissance de cette activité.

  - hormis ces éléments les autres charges d'exploitation augmentent de 1 636 milliers d'euros, correspondant notamment à la progression des charges variables liées à la croissance de l'activité BtoC.

La diminution de 28 204 milliers d'euros des frais des autres charges d'exploitation constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020 est liée :

  - à la filiale TooAndré, qui ne contribue plus aux autres charges d'exploitation en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 34 323 milliers d'euros en 2019,

  - au développement de l'activité de services pour compte de tiers. Le coût des services vendus de cette activité est comptabilisé en autres charges d'exploitation, dépenses de logistique et transport, et augmente de 5 964 milliers d'euros suivant la croissance de cette activité,

- hormis ces éléments, les autres charges d'exploitation augmentent seulement de 155 milliers d'euros, en raison notamment d'une gestion attentive des postes de dépenses, dans un contexte incertain de crise sanitaire liée au Covid-19.

- *Charges de personnel*

L'augmentation de 6 080 milliers d'euros des charges de personnel constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019 est principalement liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation des charges de personnel de 5 420 milliers d'euros. Hormis cet élément, les charges de personnel augmentent de 660 milliers d'euros. En 2018, l'effectif de la filiale TooAndré était de 442 personnes et l'effectif total du Groupe était de 829 personnes.

La diminution de 15 761 milliers d'euros des charges de personnel entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020 est principalement liée à la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, qui ne contribue plus aux charges de personnel en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 14 825 milliers d'euros en 2019.

Hormis cet élément, les charges de personnel d'exploitation diminuent de 936 milliers d'euros sur la période en raison d'une gestion attentive de ce poste de dépenses dans un contexte incertain de crise sanitaire liée au Covid-19. Des mesures d'activité partielle ont été mises en place, le montant des indemnités de 508 milliers d'euros, perçues au titre de la mise en place de chômage partiel dans le cadre de la crise sanitaire, sont comptabilisées en réduction des charges de personnel.

- *Impôts et taxes*

L'augmentation de 671 milliers d'euros des impôts et taxes constatée entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019 est principalement liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation des impôts et taxes de 665 milliers d'euros. Hormis cet élément, les impôts et taxes augmentent de 6 milliers d'euros.

La diminution de 1 484 milliers d'euros des impôts et taxes entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020 est liée principalement à la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, qui ne contribue plus aux impôts et taxes en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 1 613 milliers d'euros en 2019. Hormis cet élément, les impôts et taxes augmentent de 129 milliers d'euros sur la période.

- *Dotations aux amortissements et aux provisions*

L'augmentation de 2 097 milliers d'euros des dotations aux amortissements et aux provisions constatées entre la période de douze mois close le 31 décembre 2018 et la période de douze mois close le 31 décembre 2019 est principalement liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré le 1er juillet 2018, se traduisant par une augmentation des dotations aux amortissements et provisions de 2 352 milliers d'euros, en raison notamment de l'entrée dans le périmètre de 118 magasins détenus en propre par la Société. Hormis cet élément, les dotations aux amortissements et provisions diminuent de 255 milliers d'euros.

La diminution de 6 632 milliers d'euros des dotations aux amortissements et aux provisions entre la période de douze mois close le 31 décembre 2019 et la période de douze mois close le 31 décembre 2020 est liée à principalement à la sortie du périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, qui ne contribue plus aux dotations aux amortissements et provisions en 2020 alors que sa contribution s'élevait à 6 753 milliers d'euros en 2019. Hormis cet élément, les dotations aux amortissements et aux provisions augmentent de 120 milliers d'euros sur la période.

- *Résultat d'exploitation*

Reflétant les éléments précités, le résultat d'exploitation du Groupe est passé, d'une perte de 4 591 milliers d'euros en 2018 à une perte de 11 626 milliers d'euros en 2019, puis à un profit de 5 962 milliers d'euros en 2020.

Le résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires s'est dégradé de -2.9% en 2018 à -5.8 % en 2019, en raison de l'entrée dans le périmètre de consolidation de la filiale TooAndré, dont le résultat d'exploitation est de -12.7% en 2018 et de -19.6% en 2019.

Le résultat d'exploitation de l'activité, hors TooAndré, progresse de 0.6% à 2.3% entre 2018 et 2019, grâce à des coûts d'exploitation, hors TooAndré et activité, aux tiers qui augmentent moins rapidement sur la période que le chiffre d'affaires. Notamment les autres charges d'exploitation BtoC augmentent de 4.7% et les charges de personnel de 660 milliers d'euros soit 4,6% alors que le chiffre d'affaires hors TooAndré augmente de 6.9% sur la période.

Le résultat d'exploitation de l'activité, hors TooAndré, progresse de 2.3% à 4.4% entre 2019 et 2020, lié notamment à la maitrise des coûts d'exploitation qui augmentent moins rapidement sur la période que le chiffre d'affaires. Notamment, les autres charges d'exploitation n'augmentent que de 154 milliers d'euros, soit 0.4% alors que le chiffre d'affaires et les charges de personnel d'exploitation diminuent de 936 milliers d'euros alors que le chiffre d'affaires hors TooAndré croît de 8.9%.

7.2.5 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2018	2019	2020
Produits financiers	469	281	203
Intérêts d'emprunts	(131)	(190)	(178)
Autres charges financières	(35)	(18)	(19)
Intérêts sur location financement	(21)	(87)	(0)
Résultat de change	(191)	92	(348)
Provision actualisation engagements retraite	41	(436)	(88)
Résultat financier	**132**	**(357)**	**(429)**

Le résultat financier du Groupe a diminué, passant d'un profit de 132 milliers d'euros en 2018 à une perte de 357 milliers d'euros en 2019, puis à une perte de 429 milliers d'euros en 2020.

La dégradation du résultat financier entre 2018 et 2019 de 489 milliers d'euros est principalement liée à l'actualisation de la provision pour engagements de retraites, soit une charge de 436 milliers d'euros.

La baisse du résultat financier entre 2019 et 2020 est de 72 milliers d'euros.

- Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier du Groupe, qui correspond en totalité à des paiements au titre des intérêts d'emprunts et des intérêts sur location financement, s'élève à 152 milliers d'euros en 2018 et 277 milliers d'euros en 2019 et 178 milliers d'euros en 2020.

- Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers représentent :

- en 2018 un profit de 284 milliers d'euros, dont 469 milliers d'euros de produits financiers, principalement l'escompte financier obtenu, une perte de change de 191 milliers d'euros, un produit correspondant à la variation de la provision pour actualisation des engagements retraites de 41 milliers d'euros et d'autres charges financières de 35 milliers d'euros.

- en 2019 une perte de 80 milliers d'euros, dont des produits financiers de 281 milliers d'euros, principalement l'escompte financier obtenu, un profit de change de 92 milliers d'euros, une charge correspondant à la variation de provisions actualisation engagements retraites de 436 milliers d'euros et d'autres charges financières de 18 milliers d'euros.

- en 2020 une perte de 250 milliers d'euros, dont des produits financiers de 203 milliers d'euros, principalement l'escompte financier obtenu, une perte de change de 348 milliers d'euros, une charge correspondant à la variation de provisions actualisation engagements retraites de 88 milliers d'euros et d'autres charges financières de 19 milliers d'euros.

L'évolution des autres produits et charges financières entre 2018 et 2019 qui se détériorent de 364 milliers d'euros, correspond principalement à la diminution des produits financiers de 188 milliers d'euros, à une charge additionnelle correspondant à la variation de la provision pour actualisation des engagements retraites de 477 milliers d'euros et au résultat de change qui s'améliore de 282 milliers d'euros.

L'évolution des autres produits et charges financières entre 2019 et 2020 qui se détériorent de 170 milliers d'euros, correspond principalement à la diminution des produits financiers de 78 milliers d'euros, à une charge correspondant à la variation de la provision pour actualisation des engagements retraites qui diminue de 348 milliers d'euros et au résultat de change qui se détériore de 440 milliers d'euros.

7.2.6 Résultat exceptionnel

En 2018, le résultat exceptionnel affiche un profit de 191 milliers d'euros dont des charges de 208 milliers d'euros charges liées à l'acquisition du réseau de magasins ANDRE.

En 2019, le résultat exceptionnel affiche une perte d'un montant de 1 237 milliers d'euros comprenait notamment des charges liées à la fermeture de magasins Spartoo pour 540 milliers d'euros et une provision pour risque CNIL de 600 milliers d'euros.

En 2020, le résultat exceptionnel affiche une perte d'un montant de 365 milliers d'euros se décomposant en produits exceptionnels pour 11 114 milliers d'euros et en charges exceptionnelles pour 11 479 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel inclut notamment la conséquence de la sortie de périmètre de TooAndré, qui se traduit par une perte nette de 209 milliers d'euros dont des produits exceptionnels de 10 749 milliers d'euros et des charges exceptionnelles de 10 957 milliers d'euros, comprenant :

- un effet de 10 749 milliers d'euros généré par la sortie de la valeur en consolidation négative au 31 mars 2020, compensé partiellement par la provision du compte-courant de 7 979 milliers d'euros ;

- une charge de 2 232 milliers d'euros représentant le paiement en garantie par la Société de crédits documentaires pour le compte de la société TooAndré en paiement des marchandises compensée par la récupération de la marchandise concernée pour une valeur de 2 195 milliers d'euros se traduisant par la comptabilisation d'un produit du même montant en contrepartie des stocks. La charge résultant de cette transaction s'élève à 37 milliers d'euros. La reprise de stock de 2 195 milliers d'euros est présentant en diminution des charges exceptionnelles dans le compte de résultat ;

- des pertes liées à :

    - la mise en jeu de cautions de loyers et autres pour le compte de TooAndré représentant un montant de 1 323 milliers d'euros,

    - des créances impayées pour 1 018 milliers d'euros,

    - une participation au PSE de TooAndré pour 600 milliers d'euros.

Hors conséquence de la sortie de périmètre de TooAndré le résultat exceptionnel est une perte de 156 milliers d'euros qui se décompose en :

- autres charges pour 829 milliers d'euros,

- reprise de provision couvrant des charges pour 308 milliers d'euros, ce montant est présenté en diminution des charges dans le calcul du solde présenté au compte de résultat,

- reprise de provision non utilisée de 350 milliers d'euros,

- 15 milliers d'euros de produits exceptionnels sur opérations de gestion.

7.2.7 Résultat net de l'ensemble consolidé

Le résultat net consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève à une perte de 8 971 milliers euros, soit une dégradation de 6 791 milliers d'euros par rapport à l'exercice 2018.

Cette variation s'explique essentiellement par :

- Résultat des entreprises intégrées avant impôt :

En cohérence avec les facteurs précités, le résultat des sociétés intégrées avant impôt du Groupe se détériore, passant d'une perte de 4 268 milliers d'euros en 2018 à une perte de 13 220 milliers d'euros en 2019 et s'améliore à un profit de 5 169 milliers d'euros en 2020.

- Produit charge d'impôt sur le résultat

La charge d'impôt du Groupe est de 157 milliers d'euros en 2018, la charge d'impôt est de 241 milliers d'euros en 2019 et le produit d'impôt est de 121 milliers d'euros en 2020.

- Résultat net de l'entreprise déconsolidée (TooAndré)

Le Groupe a choisi, au titre de l'exercice 2020, de présenter le résultat du premier trimestre 2020 de TooAndré jusqu'à la perte de contrôle sur une ligne séparée du compte de résultat pour faciliter la comparaison avec les exercices ultérieurs, par dérogation au principe de consolidation jusqu'à la date de sortie effective. Le résultat net de l'entreprise déconsolidée 2020 est une perte de 3 123 milliers d'euros. Il n'y a pas de résultat net de l'entreprise déconsolidée en 2018 et en 2019.

- Reprise des écarts d'acquisition négatifs

Lors de l'acquisition de TooAndré en 2018, la Société a constaté un écart d'acquisition négatif. Cet écart négatif dégagé lors de l'acquisition de TooAndré en 2018 est rapporté au résultat sur 8 ans. La reprise des écarts d'acquisition négatif est de 2 245 milliers d'euros en 2018 et de 4 491 milliers d'euros en 2019 et de 0 en 2020, la société étant sortie du périmètre de consolidation.

- Résultat net de l'ensemble consolidé

Le résultat net de l'ensemble consolidé a baissé en 2019, passant d'une perte de 2 180 milliers, d'euros en 2018 (dont une perte de 2 639 milliers d'euros liée à TooAndré), à une perte de 8 971 milliers d'euros en 2019 (dont une perte de 10 502 milliers d'euros liée à TooAndré). Cette baisse du résultat net du Groupe de 6 791 milliers d'euros est liée à hauteur de 7 863 milliers d'euros à la filiale TooAndré, entrée dans le périmètre de consolidation le 1er juillet 2018.

Hormis cet élément, le résultat net progresse de 1 072 milliers entre 2018 et 2019, grâce à la bonne maîtrise des coûts dans un contexte de croissance.

Le résultat net du Groupe a augmenté en 2020, passant d'une perte de 8 971 milliers d'euros en 2019 (dont une perte de 10 502 milliers d'euros liée à TooAndré), à un profit de 2 167 milliers d'euros en 2020 (dont une perte de 3 123 milliers d'euros liée à TooAndré). Cette augmentation du résultat net du Groupe de 11 138 milliers d'euros correspond à hauteur de 7 379 milliers d'euros à la réduction de la perte liée à la filiale TooAndré, sortie du périmètre de consolidation le 31 mars 2020.

Le résultat net hors TooAndré progresse de 3 758 milliers entre 2019 et 2020, grâce à la bonne maîtrise des coûts dans un contexte de croissance.

7.3 Analyse des informations pro forma du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Dans la présente section, sauf mention contraire, les données au 31 décembre 2020 sont extraites des informations financières pro forma pour la période de douze mois close le 31 décembre 2020.

Le Groupe avait repris le 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures ANDRE, via la société TooAndré, filiale détenue à 100% par la Société et créée pour recevoir les actifs liés à la reprise des magasins ANDRE. A la suite de l'arrêt de son activité (l'intégralité des magasins sont fermés depuis le 17 mars 2020, date du premier confinement), la société TooAndré a demandé

l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a été prononcée le 31 mars 2020. La Société n'a pas souhaité déposer d'offre de reprise. Le 28 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Grenoble a accepté l'offre d'un tiers de reprendre une partie des actifs et des salariés (la « **Reprise Partielle** ») et a prononcé la conversion de la procédure de redressement en liquidation judiciaire avec effet le 5 août 2020 pour le solde (la « **Liquidation Judiciaire** »). A la date du Document d'enregistrement, la dissolution de la société TooAndré n'a pas encore été prononcée.

Pour accompagner et rendre possible le redressement judiciaire, puis la Reprise Partielle par un repreneur de l'activité TooAndré, le Groupe :

i) a continué à fournir les marchandises et les services à cette dernière jusqu'à la prononciation par le Tribunal du Commerce de la liquidation judiciaire, et

ii) a signé un contrat de service transitoire avec le repreneur qui s'est terminé en mars 2021. La conclusion de ce contrat était une partie intégrante des négociations entre le Groupe et le repreneur garantissant une continuité opérationnelle des magasins repris,

(ensemble, les « **Contrats de fourniture de marchandises et de services** »).

Ainsi, l'opération ayant fait l'objet des informations financières pro forma englobe la Reprise Partielle, Liquidation Judiciaire, ainsi que les Contrats de fourniture de marchandises et de services garantissant le bon déroulement de la reprise partielle de magasins d'une part et l'accompagnement de la liquidation judiciaire des magasins non repris d'autre part.

La perte de contrôle a été considérée au 31 mars 2020 et les impacts de la déconsolidation ont été reflétés à cette date au bilan. La contribution au compte de résultat de TooAndré a été consolidée jusqu'à cette date dans les comptes consolidés de la Société. Les effets comptables sont exposés en note 3 des Etats financiers consolidés du 31 décembre 2020.

Les opérations décrites ci-dessous, correspondent au périmètre du Groupe tel qu'il aurait été en 2020, si l'opération de sortie de périmètre, décrite ci-dessus, avait eu lieu à une date antérieure à sa survenance réelle.

7.3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 133 981 milliers d'euros.

7.3.2 Achats consommés

La part des achats consommés ramenée au chiffre d'affaires s'élève à 47.9% pour la période de douze mois close le 31 décembre 2020, soit 64 134 milliers d'euros.

7.3.3 Marge brute

(en milliers d'euros)	**2020 - PF**
Chiffre d'affaires	133 981
Achats consommés	(64 134)
Marge brute	**69 847**
% Marge brute	*52,1%*

La marge brute du Groupe est de 52.1%.

7.3.4 Résultat d'exploitation

(en milliers d'euros)	**2020 - PF**
Chiffre d'affaires	133 981
Marge brute	**69 847**
Autres produits d'exploitation	3 493
Autres charges d'exploitation	(47 991)
Charges de personnel	(14 106)
Impôts et taxes	(1 040)
Dotations aux amortissements et provisions	(4 352)
Résultat d'exploitation	**5 851**

- *Autres produits d'exploitation*

Le montant des autres produits d'exploitation s'élève à 3 493 milliers d'euros en 2020 comprenant notamment des reprises de provisions pour 2 644 milliers d'euros.

- *Autres charges d'exploitation*

Les autres charges d'exploitation sont de 47 991 milliers d'euros en 2020.

Elles comprennent notamment des coûts de logistique et transport pour 23 307 milliers d'euros, des dépenses de publicité pour 12 507 milliers d'euros, des locations immobilières et mobilières pour 3 099 milliers d'euros et d'autres charges externes diverses pour 9 078 milliers d'euros.

- *Charges de personnel*

Le montant des charges de personnel s'élève à 14 106 milliers d'euros en 2020.

- *Impôts et taxes*

Le montant des impôts et taxes s'élève à 1 040 milliers d'euros en 2020.

- *Dotations aux amortissements et aux provisions*

Les dotations aux amortissements et provisions sont 4 352 milliers d'euros en 2020.

- *Résultat d'exploitation*

Le résultat d'exploitation Pro Forma du Groupe est de 5 851 milliers d'euros, soit 4.4% du chiffre d'affaires.

7.3.5 Résultat financier

(en milliers d'euros)	**2020**
Produits financiers ……	203
Intérêts d'emprunts ……	(178)
Autres charges financières ……	(19)
Intérêts sur location financement ……	(0)
Résultat de change ……	(348)
Provision actualisation engagements retraite ……	(88)
Résultat financier ……	**(429)**

Le résultat financier Pro Forma est une perte de 429 milliers d'euros. Il comprend notamment un coût de l'endettement de 178 milliers d'euros, des produits financiers de 203 milliers d'euros, principalement l'escompte financier obtenu, et une perte de change de 348 milliers d'euros.

7.3.6 Résultat net consolidé

- Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel Pro Forma du Groupe est une perte de 3 488 milliers d'euros en 2020.

- Impôts sur les bénéfices

Le produit d'impôt du Groupe est de 121 milliers d'euros en 2020.

- Résultat net

Reflétant les facteurs décrits ci-dessus, le résultat net consolidé Pro Forma de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève à 2 056 milliers d'euros, soit 1,5% du chiffre d'affaires.

7.4 Analyse des indicateurs alternatifs de performance – résultat d'ensemble

Les indicateurs présentés ci-dessous sont calculés sur le périmètre de consolidation existant au 31 décembre 2020, sans incidence de TooAndré, afin de permettre la comparabilité des performances du Groupe et fournir une information complémentaire utile sur la performance financière.

7.4.1 GMV

(en milliers d'euros) (*)	**2018**	**2019**	**2020**
GMV	**166 322**	**177 415**	**193 725**
GMV BtoC	**162 162**	**167 972**	**176 006**

(*) Montants TTC hors TooAndré

La GMV du Groupe a augmenté, passant de 166 322 milliers d'euros en 2018 à 177 415 milliers d'euros en 2019, soit +6,7%, puis à 193 725 milliers d'euros en 2020, soit +9,2%.

L'activité BtoC, activité historique du Groupe, progresse de 162 162 milliers d'euros en 2018 (représentant 97% de l'activité du Groupe) à 167 972 milliers d'euros en 2019 (représentant 95% de l'activité du Groupe) et atteint 176 006 milliers d'euros en 2020 (représentant 91% de l'activité du Groupe). Par ailleurs, environ 45% de la GMV BtoC en ligne de 2020 a été réalisée par des anciens clients.

Cette croissance est portée notamment par la progression du nombre de clients actifs : 1 778 milliers en 2020, en progression par rapport aux années précédentes, 1 665 milliers en 2019 et 1609 milliers en 2018 et par le très bon niveau de satisfaction clients, avec des moyennes Notes Clients supérieures à neuf sur dix en 2018, 2019 et 2020.

L'activité BtoC progresse notamment grâce au développement de l'activité de ses marques propriétaires ainsi que du développement de son activité de prêt à porter en ligne.

L'activité se développe en France et à l'international, le Groupe vendant ses produits dans une trentaine de pays à la date du Document d'enregistrement, principalement en Europe et en Chine. La part de l'activité à l'international a augmenté de 71 351 milliers d'euros en 2018 à 75 665 milliers d'euros en 2019 puis à 76 356 milliers d'euros en 2020. Elle représente ainsi 39,4% de l'activité en 2020.

7.4.2 Marge commerciale

(en milliers d'euros) (*)		2018	2019	2020
Marge commerciale		**51 807**	**54 975**	**57 341**
	en %	*44,1%*	*43,8%*	*42,8%*

(*) Hors TooAndré

La marge commerciale a augmenté de 6,1%, passant de 51 807 milliers d'euros en 2018 à 54 975 milliers d'euros en 2019, soit 43,8% du chiffre d'affaires en 2019.

Elle augmente à nouveau de 4,3% entre 2019 et 2020, passant de 54 975 milliers d'euros à 57 341 milliers, soir 42,8% du chiffre d'affaires en 2020.

L'augmentation de la marge commerciale en euros entre 2018 et 2019 est liée à la croissance de l'activité.

La légère inflexion de la marge commerciale en 2020 est liée à la part croissante de l'activité de services pour compte de tiers dont la marge est proche de 15%. La marge commerciale de l'activité BtoC est relativement stable, supérieure à 46% en 2020.

7.4.3 EBITDA ajusté

(en milliers d'euros) (*)		2018	2019	2020
EBITDA ajusté		**2 718**	**3 210**	**6 324**
	en %	*2,3%*	*2,6%*	*4,7%*

(*) Hors TooAndré

L'EBITDA ajusté progresse de 2 718 milliers d'euros en 2018 à 3 210 milliers d'euros en 2019, puis à 6 324 milliers d'euros en 2020, représentant 4,7% du chiffre d'affaires.

L'augmentation limitée des charges d'exploitation, notamment autres charges d'exploitation et charges de salaires hors TooAndré contribue à accélérer la croissance de l'EBITDA ajusté, qui progresse de 17,8% de 2018 à 2019 et de 100.3% de 2019 à 2020.

7.4.4 Panier moyen TTC

Le panier moyen TTC en ligne net de retours est relativement stable autour de 80€ : 79€ en 2020 contre 82€ en 2019 et 80€ en 2018.

7.4.5 Rapprochement indicateurs clés de performance – comptes consolidés

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Chiffres d'affaires comptes consolidés HT	***159 324***	***199 743***	***136 597***
contribution TooAndré au Chiffres d'affaires et transactions avec TooAndré et le repreneur après le 31 mars 2020 -HT	(41 922)	(74 278)	(2 616)
commissions perçues des marchands marketplace - HT	(4 674)	(5 047)	(6 358)
TVA afférente aux lignes précédentes	22 277	23 641	24 881
Chiffre d'affaires hors commissions des marchands marketplace TTC (hors TooAndré)	**135 005**	**144 058**	**152 504**
Ventes des marchands marketplace TTC	31 317	33 357	41 221
GMV	**166 322**	**177 415**	**193 725**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Chiffres d'affaires comptes consolidés HT - BtoC	***155 844***	***191 835***	***121 725***
contribution TooAndré au Chiffres d'affaires et transactions avec TooAndré et le repreneur après le 31 mars 2020 -HT	(41 922)	(74 278)	(2 616)
commissions perçues des marchands marketplace - HT	(4 674)	(5 047)	(6 358)
TVA afférente aux lignes précédentes	21 597	22 105	22 034
Chiffre d'affaires BtoC, hors commissions des marchands marketplace TTC (hors TooAndré)	130 845	134 614	134 785
Ventes des marchands marketplace TTC	31 317	33 357	41 221
GMV BtoC	**162 162**	**167 972**	**176 006**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Marge brute comptes consolidés	***80 019***	***101 303***	***71 077***
contribution TooAndré à la marge brute	(26 091)	(41 822)	
transactions réalisées par le Groupe pour le compte de TooAndré	683	2 164	
transactions avec TooAndré et le repreneur après le 31 mars 2020			(1 230)
coût des prestations vendues - Services aux tiers	(2 804)	(6 671)	(12 506)
Marge commerciale	**51 807**	**54 975**	**57 341**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Résultat d'exploitation comptes consolidés	***(4 591)***	***(11 626)***	***5 962***
Dotations / Reprises d'amortissement et provisions	6 097	4 331	1 709
EBITDA	**1 506**	**(7 295)**	**7 671**
contribution de TooAndré à l'EBITDA	915	11 443	(111)
CVAE et escompte financier	748	531	490
éléments non récurrents, ayant une incidence significative sur la la lecture de l'EBITDA. (incidence des services partagés avec la filiale déconsolidée ou liés à sa cession, ainsi que les indemnités de chômage partiel perçues liées au Covid)	(451)	(1 469)	(1 726)
EBITDA ajusté	**2 718**	**3 210**	**6 324**

8 TRESORERIE ET CAPITAUX

Dans la présente section, les données du Groupe sont extraites des comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

Le lecteur est invité à se reporter également aux notes en annexe des comptes consolidés établis en normes françaises figurant à la section 18.1 du Document d'enregistrement.

8.1 Informations sur les capitaux

La capacité du Groupe à générer de la trésorerie par ses activités courantes dépend de ses performances opérationnelles, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe (voir notamment les facteurs de risques au chapitre 3 du Document d'enregistrement). Le Groupe utilise sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses investissements dans (i) le développement de son offre, (ii) l'internalisation du savoir-faire, (iii) l'activité pour compte de tiers ainsi que (iv) l'ouverture de magasins.

8.1.1 Passifs financiers

Les passifs financiers du Groupe sont principalement constitués, pour les exercices clos le 31 décembre 2018, 2019 et 2020 d'emprunts auprès des établissements bancaires. A la date de l'opération d'introduction en bourse, les passifs financiers du Groupe seront également principalement constitués d'emprunts auprès d'établissements bancaires (se référer au paragraphe 8.5 du Document d'enregistrement).

Le tableau ci-dessous présente une synthèse, par nature de passif financier, de l'endettement souscrit par le Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

(en milliers d'euros)	31 décembre		
	2018	**2019**	**2020**
Emprunts auprès des établissements de crédit ……..	14 090	15 059	26 218
Dettes de location financement ……	970	67	1
Découverts bancaires ……...	0	4	1
Intérêts courus ……...	-	5	7
Emprunts et dettes financières ……	**15 060**	**15 134**	**26 227**

La ventilation des dettes financières au 31 décembre 2020 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2020			
	Total	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	26 218	5 605	19 825	788
Dettes de location financement ……..	1	1	0	-
Découverts bancaires ……..	1	1	-	-
Intérêts courus ……...	7	7	-	-
Emprunts et dettes financières ……	**26 227**	**5 613**	**19 825**	**788**

Cet échéancier comprend le remboursement des PGE à hauteur de 1 723 milliers d'euros pour l'échéance à moins d'un an, 10 667 milliers d'euros pour les échéances comprises entre un et cinq ans et 610 milliers d'euros pour l'échéance au-delà de cinq ans.

8.2 Informations sur les flux de trésorerie

Le tableau ci-après résume les flux nets de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020 :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**(12 106)**	**(3 189)**	**2 029**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement	**9 134**	**(2 986)**	**(2 172)**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Trésorerie nette provenant des activités de financement	**4 001**	**90**	**11 096**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	**1 029**	**(6 085)**	**10 952**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	13 457	14 745	8 616
Effet de la variation des taux de change et autres éléments de réconciliation	258	(45)	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**14 745**	**8 615**	**19 613**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 745	8 619	19 614
Découverts bancaires	(0)	(4)	(1)
Trésorerie nette à la clôture	**14 745**	**8 616**	**19 613**

La principale source de liquidité du Groupe est constituée des flux de trésorerie générés par le flux net de trésorerie généré par l'activité et des emprunts auprès d'établissements bancaires.

Ces flux permettent de faire face aux besoins financiers du Groupe en matière d'investissement.

8.2.1 Flux net de trésorerie généré par l'activité

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie résultant de l'activité du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net de l'ensemble consolidé	(2 180)	(8 971)	2 167
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :			
- Amortissements et provisions	3 365	1 012	9 509
- Variation des impôts différés	157	241	(121)
- Elimination des résultats et autres flux sans effet de trésorerie liés à la sortie de périmètre		-	(7 001)
- Elimination du résultat de cession d'immobilisations	207	176	123
- Elimination du résultat latent de change sur comptes-cour	(245)	(187)	197
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	1 305	(7 728)	4 873
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks et encours	(25 999)	1 147	(4 337)
- Clients et comptes rattachés	(1 604)	(1 159)	(247)
- Autres créances	(6 498)	2 588	(628)
- Fournisseurs et comptes rattachés	17 795	2 488	(748)
- Autres dettes	2 896	(525)	3 116
- Variation des créances et dettes d'impôt courant		-	
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**(12 106)**	**(3 189)**	**2 029**

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les flux nets de trésorerie générés par l'activité se sont élevés à une perte de 12 106 milliers d'euros. Ces flux résultent à hauteur d'une baisse de 10 462 milliers d'euros de l'activité de la filiale TooAndré, entrée dans le périmètre de consolidation le 1er juillet 2018 et correspondant principalement à la reconstitution de son besoin en fonds de roulement. Hors contribution de la filiale TooAndré, le Groupe a utilisé 1 644 milliers d'euros de trésorerie pour ses activités, correspondant à une marge brute d'autofinancement de 1 759 milliers d'euros et une variation de besoin en fonds de roulement négative de 3 402 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les flux nets de trésorerie générés par l'activité se sont élevés à une perte de 3 189 milliers d'euros. Ces flux résultent à hauteur d'une baisse de 13 338 milliers d'euros de l'activité de la filiale TooAndré. Hors contribution de la filiale TooAndré, le Groupe a généré 10 149 milliers d'euros de trésorerie pour ses activités, correspondant à une marge brute d'autofinancement de 4 009 milliers d'euros et une variation de besoin en fonds de roulement de 6 140 milliers d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les flux nets de trésorerie générés par l'activité se sont élevés à 2 029 milliers d'euros. Ces flux résultent de l'activité du Groupe hors la filiale TooAndré, celle-ci ne contribuant pas aux flux générés par l'activité, ils comprennent néanmoins des flux sortants correspondant à des charges exceptionnelles liées à l'opération de cession de TooAndré de 2 978 milliers d'euros : une charge nette de 37 milliers d'euros résultant de la mise en jeu de paiements en garantie de crédits documentaires pour le compte de la société TooAndré, la mise en jeu de cautions de loyers et autres pour le compte de TooAndré pour un montant de 1 323 milliers d'euros , des créances impayées de 1 018 milliers d'euros et une

participation au PSE de TooAndré de 600 milliers d'euros. Hormis ces éléments, le Groupe a généré 5 007 milliers d'euros de trésorerie pour ses activités.

L'amélioration du flux net de trésorerie généré par l'activité entre 2018 et 2019 qui évolue d'un flux négatif de 12 106 milliers d'euros à un flux négatif de 3 189 milliers d'euros est la conséquence, de la dégradation de la contribution de TooAndré au flux net de trésorerie de 2 876 milliers d'euros, l'amélioration de la marge brute d'autofinancement de 2 250 milliers d'euros et l'amélioration de la variation de besoin en fonds de roulement de 9 542 milliers d'euros.

L'amélioration du flux net de trésorerie généré par l'activité entre 2019 et 2020 qui évolue d'un flux négatif de 3 189 milliers d'euros à un flux positif de 2 029 milliers d'euros est la conséquence, de la diminution de la contribution négative de TooAndré au flux net de trésorerie de 10 359 milliers d'euros, l'amélioration de la marge brute d'autofinancement de 3 843 milliers d'euros et la détérioration de la variation de besoin en fonds de roulement de 8 984 milliers d'euros.

8.2.2 Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissements

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie du Groupe provenant des opérations d'investissement au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

	Exercice clos le		
(en milliers d'euros)	**31 déc. 2018**	**31 déc. 2019**	**31 déc. 2020**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles	(2 442)	(3 040)	(2 220)
Acquisition de filiales sous déduction de la trésorerie acqui	4 552	-	-
Cessions d'immobilisations		231	2
Trésorerie de l'entité sortie du périmètre		-	(3 498)
Compte-courant remboursé par TooAndré au cours de la période		-	3 609
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	7 300		
Variation des autres immobilisations financières	(276)	(178)	(65)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement	**9 134**	**(2 986)**	**(2 172)**

Les flux nets de trésorerie correspondants aux investissements du Groupe comprennent principalement :

- En 2018 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 442 milliers d'euros et un montant net de trésorerie reçu dans le cadre de l'opération d'apport cession de TooAndré de 10 032 milliers d'euros.

- En 2019 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 3 040 milliers d'euros dont 1 369 milliers d'euros concernent la filiale TooAndré et notamment des investissements pour augmenter la capacité de l'entrepôt.

- En 2020 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 220 milliers d'euros correspond principalement à l'augmentation de la capacité de l'entrepôt à l'acquisition de marques,

8.2.3 Flux net de trésorerie liés aux activités de financement

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie du Groupe provenant du financement au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Augmentation de capital		19	-
Augmentation d'emprunts	7 400	3 500	13 000
Remboursement d'emprunts	(3 391)	(3 434)	(1 906)
Variation nette des autres dettes financières	(8)	5	2
Trésorerie nette provenant des activités de financement	**4 001**	**90**	**11 096**

Les emprunts de 2018 ont permis le financement du rachat du réseau de magasins André, les emprunts de 2019 ont été utilisés pour des financements d'investissements divers et les emprunts de 2020 sont constitués des PGE (Prêts Garantis par l'Etat).

8.3 Analyse des indicateurs alternatifs de performance – flux de trésorerie

Les indicateurs présentés ci-dessous sont calculés sur le périmètre de consolidation existant au 31 décembre 2020, excluant tout évènement non récurrent et significatif, notamment en 2020 sans la contribution de TooAndré et toute incidence liée à sa sortie, afin de permettre la comparabilité des performances du Groupe et fournir une information plus fidèle sur les flux de trésorerie.

- Le « Flux de trésorerie issu du résultat » correspond à la marge brute d'autofinancement (hors éléments liés à la cession d'une filiale, e.g. pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 les flux liés à la cession de TooAndré).
- « Variation du besoin en fonds de roulement » correspond à la variation de besoin en fonds de roulement.
- Le « Flux opérationnel de trésorerie » correspond à la somme des flux de trésorerie issus du résultat et de la variation du besoin en fonds de roulement.
- Les « Investissements » correspondent aux investissements réalisés pour l'activité courante.

8.3.1 Marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs

(en milliers d'euros) (*)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs	**1 759**	**4 009**	**7 852**

(*) hors TooAndré

La contribution du résultat à la génération des flux opérationnels de trésorerie a augmenté de 1 759 milliers d'euros de 2018 à 4 009 milliers d'euros en 2019, et de 4 009 milliers d'euros à 7 852 milliers d'euros en 2020, conséquence de l'évolution des résultats du Groupe hors contribution de TooAndré et effets liés à la cession de TooAndré.

8.3.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en milliers d'euros) (*)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Variation de BFR	**(3 402)**	**6 141**	**(2 844)**

(*) hors TooAndré

Le besoin en fonds de roulement augmente de 3 402 milliers d'euros en 2018, correspondant principalement à l'augmentation du stock de 4 184 milliers d'euros.

Le besoin en fonds de roulement diminue de 6 141 milliers d'euros en 2019, correspondants principalement à une diminution du stock de 1 523 milliers d'euros et à l'augmentation de dettes fournisseurs de 5 492 milliers d'euros.

Enfin le besoin en fonds de roulement augmente de 2 844 milliers d'euros en 2020, correspondant principalement à une augmentation de stock de 4 337 milliers d'euros, une baisse des dettes fournisseurs de 748 milliers d'euros compensés par une augmentation des autres dettes de 3 116 milliers d'euros.

L'utilisation de trésorerie est de 106 milliers d'euros en cumulé sur 3 ans.

8.3.3 Flux opérationnels de trésorerie

(en milliers d'euros) (*)	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Flux opérationnels de trésorerie	**(1 643)**	**10 149**	**5 008**

(*) hors TooAndré

En conséquence des éléments décrits aux points 8.3.1 et 8.3.2, les flux opérationnels de trésorerie passe d'un flux utilisé de 1 643 milliers d'euros en 2018 à un flux généré de 10 149 milliers d'euros en 2019 et un flux généré de 5 008 milliers d'euros en 2020.

8.3.4 Investissements

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie : flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	***9 134***	***(2 986)***	***(2 172)***
contribution de TooAndré aux flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(11 564)	1 316	(111)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**(2 430)**	**(1 670)**	**(2 283)**

Les investissements du Groupe, « capex », comprennent principalement :

- En 2018 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 371 milliers d'euros, notamment des investissements pour augmenter la capacité de l'entrepôt et des investissements liés à l'ouverture de magasins Spartoo.

- En 2019 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 1 670 milliers d'euros, notamment des investissements pour augmenter la capacité de l'entrepôt.

- En 2020 : des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2 220 milliers d'euros correspondant principalement à l'augmentation de la capacité de l'entrepôt et à l'acquisition de marques.

Les investissements d'un montant de 6 383 milliers d'euros cumulés sur 3 ans (2018 à 2020), sont financés par la trésorerie générée par le « flux opérationnels de trésorerie», (correspondant à la somme de « marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs » et « besoin en fonds de roulement »), soit 13 514 milliers d'euros cumulés sur 3 ans (2018 à 2020).

8.3.5 Rapprochement indicateurs alternatifs de performance – Comptes consolidés, tableau des flux de trésorerie

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie - Marge brute d'autofinancement	***1 305***	***(7 728)***	***4 873***
contribution de TooAndré à la MBA	454	11 737	
autres éléments liés à la cession d'une filiale (e.g. TooAndré)		-	2 979
Marge brute d'autofinancement hors éléments non récurrents significatifs	**1 759**	**4 009**	**7 852**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie : variation du besoin en fonds de roulement	***(13 410)***	***4 539***	***(2 844)***
contribution de TooAndré à la variation de BFR	10 008	1 602	-
Variation de BFR	**(3 402)**	**6 141**	**(2 844)**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie - Marge brute d'autofinancement	1 759	4 009	7 852
Tableau des flux de trésorerie : variation du besoin en fonds de roulement	(3 402)	6 141	(2 844)
Flux opérationnels de trésorerie	**(1 644)**	**10 150**	**5 008**

Exercice clos le:	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Tableau des flux de trésorerie : flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	***9 134***	***(2 986)***	***(2 172)***
contribution de TooAndré aux flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(11 564)	1 316	(111)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	**(2 430)**	**(1 670)**	**(2 283)**

8.4 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement

Début avril 2020, la Société a bénéficié de Prêts Garantis par l'Etat d'un montant de 13 millions d'euros répartis entre ses différents établissements bancaires. Elle a opté post-clôture pour un amortissement de ces prêts sur 5 ans, sans franchise. Avant l'option, les PGE devaient être remboursés à échéance inférieure à un an.

Les autres emprunts d'un montant de 13 218 milliers d'euros financent les investissements. Ils portent intérêt à taux fixe variant de 0,40% à 2,02% et sont émis en euros, éliminant ainsi tout risque de sensibilité et de change.

Par ailleurs, la société dispose de lignes de financement court terme octroyées par ses banques de plus de 9 millions d'euros renouvelables chaque année.

8.5 Restrictions à l'utilisation des capitaux

Un seul emprunt[65], dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élève à 1 563 milliers d'euros, présente une clause particulière de "maintien d'actionnariat, de périmètre et de *negative pledge*".

La Société doit respecter des ratios au titre de certains emprunts qui sont en cours de remboursement :

- Engagement de maintenir les fonds propres à un niveau minimum de 15 millions d'euros et de maintenir le rapport « dettes financières nettes consolidées / situation nette comptable consolidée » inférieur à 60% : il concerne des prêts dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élevait à 4 082 milliers d'euros[66] ;

- Engagement de maintenir les fonds propres à un niveau minimum de 15 millions d'euros, de maintenir le rapport « dettes financières nettes consolidées / situation nette comptable consolidée » inférieur à 60% et le ratio « dettes financières nettes / EBITDA » à un niveau inférieur à 3 : il concerne des prêts dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élevait à 128 milliers d'euros[67].

Tous les engagements sont respectés au 31 décembre 2020/à la date du Document d'enregistrement.

8.6 Sources de financement nécessaire à l'avenir

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de trésorerie et d'équivalents de trésorerie pour un montant de 19 614 milliers d'euros (incluant les prêts garantis par l'Etat décrits au paragraphe

[65] Emprunt conclu auprès de la Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes en date du 26 juin 2018 pour un montant total de 1 700 000 euros et d'une durée de 84 mois.

[66] Emprunts conclus auprès du Crédit Industriel et Commercial en date du (i) 5 novembre 2015 pour un montant total de 1 000 000 euros et d'une durée de 60 mois ; (ii) 13 septembre 2017 pour un montant total de 2 000 000 euros et d'une durée de 60 mois ; (iii) 22 juin 2018 pour un montant total de 1 700 000 euros et d'une durée de 84 mois.

[67] Emprunt conclu auprès du Crédit Industriel et Commercial en date du 24 mai 2019 pour un montant total de 2 000 000 euros et d'une durée de 60 mois.

7.1.3 du Document d'enregistrement) et au 30 avril 2021 d'un montant de plus de 8 707 milliers d'euros. A la date du Document d'enregistrement, la Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances pour les 12 mois à venir (se référer au paragraphe 8.2 et à la note 1 des comptes historiques du paragraphe 18.1 du Document d'enregistrement). Par ailleurs, la Société dispose de lignes de tirages à court terme de 9 millions d'euros.

9 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

Du fait de son activité principale de distribution et de vente en ligne, le Groupe est soumis à diverses réglementations, notamment françaises. Les principales réglementations encadrant l'activité du Groupe sont résumées ci-après.

Du fait de son implantation dans plusieurs pays de l'Union européenne, le Groupe est soumis au cadre réglementaire européen relatif notamment au droit de la consommation, à la protection des données personnelles, au droit de la distribution et au droit de la concurrence. Ce cadre européen est notamment composé de directives devant être transposées dans chacun des États membres. Le Groupe veille au respect des législations européennes et nationales relatives à son secteur d'activité dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère.

Le cadre réglementaire au niveau de l'Union européenne est en cours d'évolution, en raison de la volonté de création, par les instances européennes, d'un « marché unique numérique » en Europe. En effet, le 6 mai 2015, la Commission européenne a présenté sa stratégie pour un marché unique numérique en Europe, composée d'une série d'actions ciblées reposant sur trois piliers :

- l'amélioration de l'accès aux biens et aux services numériques dans toute l'Europe pour les consommateurs et les entreprises ;
- la création d'un environnement propice et des conditions de concurrence équitables pour le développement des réseaux et services numériques innovants ;
- la maximisation du potentiel de croissance de l'économie numérique.

Le 8 avril 2020, la Commission a publié une recommandation concernant une boîte à outils commune au niveau de l'Union en vue de l'utilisation des technologies et des données pour lutter contre la crise de la COVID-19 et y mettre fin.

En juin 2020, dans sa communication intitulée « *L'heure de l'Europe: réparer les dommages et préparer l'avenir pour la prochaine génération* », la Commission a annoncé faire du marché unique numérique un pilier du plan de relance post-COVID-19 de l'Union. Celui-ci sera axé sur :

- l'investissement dans une meilleure connectivité ;
- le renforcement de la présence industrielle et technologique au niveau des maillons stratégiques de la chaîne d'approvisionnement (par l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la 5G, les infrastructures en nuage) ;
- une économie fondée sur des données réelles et des espaces européens communs des données et ;
- des environnements plus équitables et plus simples pour les entreprises.

Le Parlement européen construit, lui aussi, le marché unique numérique à travers une intense activité législative. Les réalisations les plus récentes à cet égard sont l'introduction de garanties de neutralité sur l'internet, la suppression des frais d'itinérance, l'interdiction des pratiques de blocage géographique injustifiées, l'instauration du portail numérique unique, ainsi que l'adoption de la directive (UE) 2014/61 du 15 mai 2014 relative à des mesures visant à réduire le coût du déploiement de réseaux de communications électroniques à haut débit, du règlement (UE) 910/2014 du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur, de la directive (UE) 2016/1148 du 6 juillet 2016 sur les règles européennes en matière de cybersécurité, de la directive (UE) 2019/770 du 20 mai 2019 relative à certains aspects concernant les contrats de fourniture de contenus numériques et de services numériques.

Le 20 juin 2019, le Parlement et le Conseil ont également adopté le règlement (UE) 2019/1150 dit « **Règlement P2B** » promouvant l'équité et la transparence pour les entreprises utilisatrices de services d'intermédiation en ligne. Le Groupe sera soumis à cette réglementation en sa qualité de *marketplace*.

9.1 Réglementation relative à la protection des consommateurs

9.1.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

Le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent la vente et les relations entre professionnels et consommateurs (informations du consommateur, conditions de vente, réglementation des clauses abusives, etc.). Le Groupe doit aussi respecter un ensemble de règles spécifiques qui s'appliquent au commerce électronique, notamment les dispositions législatives et réglementaires relatives aux contrats à distance et aux ventes par voie électronique.

9.1.1.1 Cadre réglementaire européen du droit de la consommation et du commerce électronique

La principale directive encadrant le droit de la consommation est la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs (la « **Directive Droits Des Consommateurs** »). Cette directive a permis d'entièrement harmoniser au niveau européen certains aspects du droit de la consommation et du droit des contrats applicable aux ventes en ligne à des consommateurs, tel que par exemple le droit de rétractation. Elle a été modifiée par la directive (UE) 2019/2161 du 27 novembre 2019 portant sur une meilleure application et une modernisation des règles de l'Union en matière de protection des consommateurs. Les principales améliorations apportées concernent la transparence accrue pour les consommateurs lors d'achats en ligne, notamment lorsqu'ils utilisent une place de marché en ligne, les annonces de réduction de prix, l'application de sanctions effectives et harmonisées, la lutte contre les faux avis consommateurs, ou encore la mise en place de règles claires pour résoudre le problème du double niveau de qualité des produits de consommation dans l'Union européenne vendus sous une même marque.

La directive (UE) 2019/771 relative à certains aspects concernant les contrats de vente de biens, modifiant le règlement (UE) 2017/2394, la directive 2009/22/CE et la directive 1999/44/CE, permettra également d'entièrement harmoniser au niveau européen certains aspects du droit de la consommation portant sur les contrats de vente et les garanties accordées aux consommateurs, les Etats membres ayant jusqu'au 1er juillet 2021 pour transposer la directive et jusqu'au 1er janvier 2022 pour appliquer ses dispositions. Cependant, dans d'autres domaines, comme par exemple celui de la directive 93/13/CEE du 5 avril 1993 relative aux clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, telle qu'amendée et modifiée par la directive 2011/83/UE relative aux droits des consommateurs, il n'existe aujourd'hui que des règles d'harmonisation minimale que les États membres peuvent compléter avec une réglementation nationale plus stricte.

De plus, lorsqu'un produit ou un service est offert à un consommateur dans l'Union européenne, le contrat est soumis, sauf convention contraire des parties, à la loi de l'État membre sur le territoire duquel le vendeur en ligne est établi. Cependant, cela ne peut priver le consommateur, résidant dans un autre État membre que le vendeur, de la protection que lui assurent les dispositions impératives de la loi de son pays de résidence habituelle, notamment en droit de la consommation et en droit des contrats. Dans le cadre de la mise en place d'une stratégie pour

un marché unique numérique européen, le règlement 2018/302 du 28 février 2018 a été adopté de manière à mettre un terme au blocage géographique permettant à des vendeurs en ligne d'empêcher les consommateurs d'accéder à un site internet sur la base de leur localisation ou de les rediriger vers un site de vente en ligne de leur pays affichant des prix différents.

Par ailleurs, le règlement 2018/644 du 18 avril 2018 relatif aux services de livraison transfrontalière de colis a été adopté de manière à favoriser le développement de services de livraison des colis plus efficaces et moins onéreux. Le règlement 2017/2394 du 12 décembre 2017 sur la coopération entre les autorités nationales chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs a pour but d'assurer le respect des règles de protection des consommateurs de manière accélérée et homogène.

Enfin, une réflexion est en cours afin de moderniser la directive 2000/31/CE du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur et notamment intégrer des règles visant à faciliter le commerce électronique transfrontalier. Le consommateur devrait bénéficier d'un éventail plus large de droits et d'offres, tandis que les entreprises pourront vendre plus facilement dans d'autres pays de l'Union européenne.

9.1.1.2 Cadre réglementaire français du droit de la consommation et du commerce électronique

9.1.1.2.1 Obligation d'information du consommateur

Le droit français tend vers un renforcement de la protection des consommateurs. À titre d'illustration, la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (la loi « **Hamon** ») transpose en droit français la Directive Droits Des Consommateurs. Le non-respect des dispositions de cette loi peut donner lieu à des sanctions financières.

Le droit de la consommation a été réformé, en France, par l'ordonnance n° 2016-301 du 14 mars 2016 relative à la partie législative du code de la consommation. Des textes plus spécifiques comme, par exemple, la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire ont également impacté le droit de la consommation.

De même, la loi n° 2020-1508 du 3 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière permet désormais à la Direction générale de la Concurrence et de la Consommation et de la Répression des Fraudes de contrôler le respect du dispositif européen concernant le blocage géographique injustifié et de sanctionner ce blocage par une amende.

Aux termes notamment des articles L. 221-5 et suivants du Code de la consommation issus de l'ordonnance n° 2016-301 du 14 mars 2016, les prestataires de services et vendeurs de biens sont tenus d'indiquer au consommateur un certain nombre d'informations détaillées lorsque ces contrats sont conclus à distance par voie électronique. Ces informations portent notamment sur les caractéristiques essentielles du bien ou du service, le prix (et notamment, les taxes et les frais de livraison), le vendeur, les modalités de paiement, de livraison ou de traitement, les conditions, le délai et les modalités d'exercice du droit de rétractation, les frais de renvoi, la durée de la validité de l'offre, la date limite à laquelle le vendeur s'engage à livrer le bien ou à exécuter le service, les informations relatives à l'existence et les modalités des garanties ainsi que les modes de règlement des litiges et notamment la possibilité de recourir à un médiateur de la consommation.

L'obligation d'information du professionnel vis-à-vis du consommateur intervient à différents stades du processus contractuel : en amont de la commande préalablement à la conclusion du contrat, lorsque le consommateur passe la commande afin que ce dernier puisse en vérifier le détail, et après la conclusion du contrat, au plus tard lors de la livraison du bien ou du service.

La loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économique numérique (la « **LCEN** ») a intégré à l'article 1127-2 du Code civil une procédure d'achat uniforme sur internet dite du « **double clic** » destinée notamment à protéger le consommateur. L'acheteur doit dans un premier temps avoir la possibilité de vérifier le détail de sa commande, son prix total et de corriger les erreurs éventuelles, il s'agit du « premier clic ». Puis, si l'acheteur décide de poursuivre sa commande, il doit avoir la possibilité de confirmer sa commande par un « second clic ». De plus, le Code de la consommation prévoit certains mécanismes afin de s'assurer que le consommateur exprime un consentement éclairé au moment du paiement. Le site de commerce en ligne doit indiquer clairement et lisiblement, au plus tard au début du processus de commande, les moyens de paiement acceptés par le professionnel et les éventuelles restrictions de livraison. Le professionnel doit également veiller à ce que le consommateur, lors de sa commande, reconnaisse explicitement son obligation de paiement. La fonction utilisée pour valider la commande doit comporter la mention « commande avec obligation de paiement » ou une formule équivalente. Afin d'éviter des paiements supplémentaires pour des services annexes sans sa pleine conscience, le professionnel doit aussi veiller à ce que le consentement exprès du consommateur soit fourni. En complément de ces mécanismes, il est fait obligation au vendeur de confirmer au consommateur la commande passée.

Par ailleurs, l'article 6 de la LCEN impose aux éditeurs de site internet, responsables du contenu qu'ils mettent à la disposition du public, de fournir un certain nombre d'informations, parmi lesquelles le nom du directeur de publication ou encore la dénomination sociale, l'adresse et le numéro de téléphone de l'hébergeur du site. Les éditeurs de site doivent s'assurer que ces informations sont accessibles au public, dans un standard ouvert. Les éditeurs de site peuvent se voir condamner à des dommages-intérêts en cas de non-respect de cette obligation ou à une sanction pénale en cas notamment de diffamation.

9.1.1.2.2 Droit de rétractation

Conformément aux dispositions des articles L. 221-18 et suivants du Code de la consommation issus de l'ordonnance n° 2016-301 du 14 mars 2016, le consommateur, sous réserve de certaines exceptions, dispose d'un droit de rétractation dans le cadre d'un contrat conclu à distance.

Le consommateur dispose en effet d'un délai de quatorze jours francs pour exercer son droit de rétractation sans avoir à justifier de motifs, délai pouvant être porté à douze mois à compter de l'expiration du délai initial si les informations exigées par la loi au moment de la livraison n'ont pas été fournies par le vendeur professionnel. En principe, le délai pour l'exercice du droit de rétractation court à compter du jour de la conclusion du contrat pour les prestations de services et de la réception du bien par le consommateur ou un tiers pour les contrats de vente de biens et les prestations de services incluant la livraison de biens.

L'exercice du droit de rétractation met fin à l'obligation des parties d'exécuter le contrat conclu à distance. Lorsque le droit de rétractation s'exerce sur la totalité des biens, le vendeur professionnel doit rembourser le consommateur de la totalité des sommes versées, y compris les frais de livraison, dans les meilleurs délais et au plus tard dans les quatorze jours suivant la

date à laquelle il a été informé de la décision du consommateur de se rétracter, ce délai pouvant être rallongé en fonction de la date de renvoi des biens par le consommateur. Le professionnel doit effectuer le remboursement en utilisant le même moyen de paiement que celui utilisé par le consommateur pour la transaction initiale, sauf accord exprès du consommateur pour qu'il utilise un autre moyen de paiement et dans la mesure où le remboursement n'occasionne pas de frais pour le consommateur.

Le professionnel n'est toutefois pas tenu de rembourser les frais supplémentaires quand le consommateur a expressément choisi un mode de livraison plus coûteux que le mode de livraison standard que le professionnel propose. Le consommateur qui exerce son droit de rétractation sur la totalité des biens doit les restituer au professionnel, au plus tard dans les quatorze jours suivant la communication de sa décision de se rétracter. Le consommateur ne doit supporter que les coûts directs de renvoi des biens, sauf si le professionnel accepte de les prendre à sa charge ou s'il a omis d'informer le consommateur que ces coûts sont à sa charge. Pour les prestations de services, le consommateur n'est redevable d'aucun coût si le professionnel ne l'a pas informé du fait qu'il était tenu des frais de réexpédition ou s'il n'a pas expressément demandé que l'exécution commence avant l'expiration du délai de rétractation.

9.1.1.2.3 Responsabilité du vendeur dans les contrats conclus à distance

L'article L. 221-15 du Code de la consommation issu de l'ordonnance n° 2016-301 du 14 mars 2016 et l'article 15 de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique prévoient également que le vendeur est responsable de plein droit à l'égard de l'acheteur de la bonne exécution des obligations résultant du contrat conclu à distance, que ces obligations soient exécutées par le vendeur professionnel qui a conclu ce contrat ou par d'autres prestataires de services, sans préjudice de son droit de recours contre ceux-ci. Toutefois, il peut s'exonérer de tout ou partie de sa responsabilité en apportant la preuve que l'inexécution ou la mauvaise exécution du contrat est imputable soit à l'acheteur, soit au fait, imprévisible et insurmontable, d'un tiers au contrat, soit à un cas de force majeure.

9.1.1.2.4 Action de groupe

Créée par la loi Hamon, l'action de groupe, codifiée aux articles L. 623-1 et suivants du Code de la consommation, permet aux consommateurs d'obtenir réparation des préjudices patrimoniaux résultant des dommages matériels qu'ils ont subis notamment à l'occasion de la vente de biens ou la fourniture de services. Les produits vendus par le Groupe pourraient ainsi faire l'objet d'une action de groupe de consommateurs représentés par une association de défense des consommateurs représentative au niveau national et agréée en application de l'article L. 811-1 du Code de la Consommation.

La directive 2020/1828 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2020 relative aux actions représentatives visant à protéger les intérêts collectifs des consommateurs et modifiant la directive 2009/22/CE est venue instaurer une harmonisation minimale du droit des Etats membres en la matière et offre la possibilité d'introduire des actions de groupe transfrontières.

A ce jour, la France n'a pas transposé la directive. Nous pouvons toutefois noter un projet de loi n° 3329 introduit le 15 septembre 2020, qui vise à remodeler le régime français de l'action de

groupe et qui, dans une certaine mesure, coïncide avec le régime européen de l'action représentative[68].

9.1.1.2.5 Code de déontologie

Le Groupe est membre de la Fédération des entreprises de vente à distance (FEVAD) qui a établi un Code déontologique du e-commerce et de la vente à distance exposant les principales règles déontologiques que les entreprises adhérentes se sont engagées à respecter.

9.1.2 Fraude au paiement

En application de la directive 2015/2366 concernant les services de paiement dans le marché intérieur, et transposée en droit français notamment dans le Code monétaire et financier, aux articles L. 133-15 et L. 133-18 par l'ordonnance n° 2017-1252 du 9 août 2017, le porteur d'une carte bancaire bénéficie d'une protection en cas d'utilisation frauduleuse de celle-ci. En cas d'opération de paiement non autorisée signalée par le porteur, le prestataire de services de paiement du porteur (soit, l'établissement émetteur de sa carte bancaire) doit immédiatement le rembourser de la somme du montant de l'opération de paiement non autorisée. De plus, il doit, le cas échéant, remettre le compte débité dans l'état dans lequel il se trouverait si la transaction n'avait pas eu lieu. En cas d'opération de paiement non autorisée suivant la perte ou le vol d'un instrument de paiement, le prestataire de services de paiement du porteur peut demander, sous certaines conditions, au vendeur, les sommes engagées suite à la perte ou au vol de l'instrument de paiement.

9.1.3 Pratiques commerciales déloyales

Le Groupe est soumis à l'interdiction des pratiques commerciales déloyales, qui est posée par la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur.

La loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs et la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie ont transposé cette directive en intégrant au Code de la consommation un dispositif relatif aux pratiques commerciales trompeuses (articles L. 121-2 à L. 121-5) et en créant l'infraction de pratiques commerciales agressives (articles L. 121-6 à L. 121-7).

En particulier, l'article L. 121-2 du Code de la consommation interdit les pratiques commerciales trompeuses notamment lorsqu'elles créent une confusion avec un autre bien ou service, ou lorsqu'elles reposent sur des allégations ou présentations fausses ou de nature à induire le consommateur en erreur par exemple, sur la disponibilité et les caractéristiques essentielles d'un bien ou d'un service, le prix et son caractère promotionnel, les conditions de vente, de paiement et de livraison d'un bien ou d'un service, le service après-vente, la portée des engagements de l'annonceur, l'identité, les qualités, les aptitudes et les droits du professionnel ainsi que le traitement des réclamations et les droits du consommateur. L'article L. 121-3 du Code de la consommation interdit les pratiques commerciales trompeuses par omission lorsqu'elles omettent, dissimulent ou fournissent de façon inintelligible une information substantielle, dont le consommateur a besoin pour prendre une décision en connaissance de cause. En application de l'article L. 132-2 du Code de la consommation, les pratiques commerciales trompeuses sont

[68] Source : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3329_proposition-loi#.

sanctionnées par une peine de deux ans d'emprisonnement et une amende de 300 000 euros. Le montant de l'amende peut être porté à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel ou à 50 % des dépenses engagées pour la réalisation de la pratique constituant le délit.

Le Groupe est également soumis à l'interdiction des pratiques commerciales agressives. Sont notamment interdites les sollicitations répétées et insistantes qui vicient ou sont de nature à vicier le consentement d'un consommateur, notamment les sollicitations non souhaitées par courrier électronique. Les pratiques commerciales agressives sont sanctionnées par une peine de deux ans d'emprisonnement et une amende de 300 000 euros. Le montant de l'amende peut être porté à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel. A noter également que le professionnel encourt une interdiction d'exercer une activité commerciale.

9.1.4 Prospection par courrier électronique

Les pratiques de prospection directe par courrier électronique sont réglementées à l'article L. 34-5 du Code des postes et des communications électroniques, qui transpose les dispositions de la directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques, telle que modifiée (directive 2009/136/CE) (« directive e-privacy »).

La prospection directe au moyen de courriers électroniques utilisant les coordonnées d'une personne physique, abonné ou utilisateur, qui n'a pas exprimé préalablement son consentement à recevoir des prospections directes par ce moyen est interdite. Toutefois, la prospection directe par courrier électronique est autorisée pour des produits analogues fournis par la même personne morale dès lors que les coordonnées du destinataire ont été recueillies directement auprès de lui à l'occasion d'une vente et que le destinataire peut s'opposer de manière simple et sans frais à l'utilisation de ses coordonnées au moment où elles sont recueillies et chaque fois qu'un courrier électronique de prospection lui est adressé. Les pratiques illégales de prospection directe par courrier électronique sont sanctionnées par des amendes de 15 000 euros au plus pour les personnes morales.

La CNIL (voir section 9.2.1ci-dessous), qui a publié une documentation étendue sur le sujet, peut également assurer le respect de ces dispositions.

9.1.5 Encadrement juridique des ventes à caractère promotionnel

Depuis la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, des ventes événementielles peuvent être réalisées en dehors des périodes de soldes. À la différence des soldes qui sont encadrées par les articles L. 310-3 et L. 310-5 du Code de commerce, les ventes événementielles ne peuvent donner lieu à des reventes à perte et elles ne peuvent être licitement dénommées « soldes ».

Le Groupe doit également respecter la législation applicable aux ventes avec réduction de prix, dont la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur. En droit français, les dispositions de l'arrêté du 11 mars 2015 sont relatives aux annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur. L'annonce de réduction de prix ne doit pas constituer une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 121-1 du Code de la consommation. De plus, l'affichage des prix doit préciser, outre le prix réduit annoncé sur le site internet du Groupe, le

prix de référence qui est déterminé par le co-contractant du Groupe et à partir duquel la réduction de prix est annoncée. S'agissant de la définition du prix de référence, il est à noter que la directive 2019/2161 du 27 novembre 2019 précitée portant sur une meilleure application et une modernisation des règles de l'Union en matière de protection des consommateurs précise que « *le prix antérieur désigne le prix le plus bas appliqué par le professionnel au cours d'une période qui n'est pas inférieure à trente jours avant l'application de la réduction de prix* ». La référence à la période des trente derniers jours précédant le début de la réduction devra donc entraîner une modification de la législation française. En effet, la France a jusqu'au 28 novembre 2021 pour transposer les dispositions de la directive 2019/2161 dans son droit national et devra les appliquer à partir du 28 mai 2022. Toutefois, il est important de relever que la directive permet des dérogations à cette limitation temporelle de trente jours pour les produits susceptibles de se détériorer ou d'expirer rapidement, ainsi que pour les produits commercialisés depuis moins de 30 jours.

Le Groupe mentionne également sur son site Internet le montant des réductions. Le co-contractant du Groupe doit pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

9.1.6 Obligation générale de sécurité des produits

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

Cette obligation générale de sécurité des produits repose sur le producteur et le distributeur, au sens de l'article L. 421-1 du Code de la consommation. La notion de producteur inclut : (i) lorsqu'il est établi dans l'Union européenne, le fabricant du produit et toute autre personne qui se présente comme le fabricant en apposant sur le produit son nom, sa marque ou un autre signe distinctif ou celui qui procède à la remise en état du produit ; (ii) lorsque celui-ci n'est pas établi dans l'Union européenne, le représentant du fabricant, ou, en l'absence de représentant établi dans l'Union européenne, l'importateur du produit ; (iii) dans la mesure où leurs activités peuvent affecter les caractéristiques de sécurité du produit, les autres professionnels de la chaîne de commercialisation. La notion de distributeur désigne tout professionnel de la chaîne de commercialisation dont l'activité n'a pas d'incidence sur les caractéristiques de sécurité du produit. Le Groupe, en tant que producteur s'agissant de ses marques propriétaires mais également distributeur, à la fois pour ses marques propriétaires et les marques partenaires, se conforme aux obligations générales de sécurité des produits.

Cette réglementation s'applique à titre subsidiaire et ne concerne ainsi que les produits et prestations de services qui ne sont pas déjà soumis à des dispositions législatives spécifiques ou à des normes européennes ayant pour objet la protection de la santé ou la sécurité des consommateurs.

Le Groupe doit prendre toutes mesures utiles pour contribuer au respect de l'ensemble des obligations de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes prévues par les textes

législatifs et réglementaires. Trois obligations résultent de ce principe général d'obligation de sécurité des produits : une obligation d'information, une obligation de suivi des produits et une obligation de signalement des risques.

Aux termes des articles L. 423-1 et L. 423-2 du Code de la consommation, le producteur doit fournir au consommateur toutes les informations utiles qui lui permettent d'évaluer les risques inhérents à un produit pendant sa durée normale d'utilisation ou raisonnablement prévisible et de s'en prémunir, lorsque ces risques ne sont pas immédiatement perceptibles par le consommateur sans un avertissement adéquat. De plus, le producteur doit adopter des mesures lui permettant, d'une part, de se tenir informé des risques que les produits commercialisés peuvent présenter et, d'autre part, d'engager les actions nécessaires à la maîtrise de ces risques, notamment en procédant au retrait du produit du marché, à une mise en garde adéquate et efficace du consommateur ou, le cas échéant, au rappel du produit.

Par ailleurs, en application de l'article L. 423-4 du Code de la consommation, le distributeur doit s'interdire de fournir des produits dont il sait, sur la base des informations en sa possession et de sa qualité de professionnel, qu'ils ne satisfont pas aux obligations de sécurité définies par les articles L. 421-1 et suivants du Code de la consommation. En outre, dans les limites de son activité, le distributeur participe au suivi de la sécurité des produits mis sur le marché : il doit transmettre les informations concernant les risques liés à ces produits, tenir et fournir les documents nécessaires pour assurer leur traçabilité et collaborer aux actions engagées par les producteurs et les autorités administratives pour éviter ces risques.

Enfin, aux termes de l'article L. 423-3 du Code de la consommation, si le producteur ou le distributeur d'un produit constate que celui-ci ne satisfait pas à l'obligation générale de sécurité prévue par l'article L. 421-1 du Code de la consommation, il doit en informer immédiatement les autorités administratives compétentes en indiquant les actions qu'il engage afin de prévenir les risques pour les consommateurs.

9.1.7 Responsabilité du fait des produits

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

9.1.7.1 Responsabilité des produits défectueux

La directive 85/374/CEE du Conseil du 25 juillet 1985 relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux, telle que modifiée par la directive 1999/34/CE du 10 mai 1999, établit un principe de responsabilité sans faute applicable aux producteurs européens. Lorsqu'un produit qui présente un défaut cause un dommage à un consommateur, la responsabilité du producteur peut être engagée.

Prévu par les articles 1245 et suivants du Code civil, le régime de la responsabilité du fait des produits défectueux instaure une responsabilité sans faute pour les dommages résultant du

défaut de sécurité d'un produit lorsqu'il a porté une atteinte à une personne ou à un bien autre que le produit défectueux lui-même et si le dommage est supérieur à 500 euros. En principe, l'obligation de réparer l'atteinte à une personne ou à un bien incombe au producteur du produit en cause. Cependant, peut également engager sa responsabilité toute personne que la loi assimile au producteur, comme par exemple un professionnel se présentant comme producteur en apposant sur le produit son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif ou, sous certaines conditions, un professionnel important un produit dans l'Union européenne en vue de le vendre, de le louer ou de le distribuer. De plus, si le producteur ne peut être identifié, le vendeur, le loueur ou tout autre fournisseur professionnel est responsable du défaut de sécurité du produit, dans les mêmes conditions que le producteur, à moins qu'il ne désigne son propre fournisseur ou le producteur, dans un délai de trois mois à compter de la date à laquelle la demande de la victime lui a été notifiée. Il existe différentes causes légales d'exonération de responsabilité des produits défectueux notamment s'il est prouvé que le défaut ayant causé le dommage est né postérieurement à la mise en circulation du produit.

Sauf faute du producteur, la responsabilité de celui-ci est éteinte dix ans après la mise en circulation du produit ayant causé le dommage, à moins que, durant cette période, la victime n'ait engagé une action en justice, conformément à l'article 1245-15 du Code civil. L'action en réparation se prescrit par un délai de trois ans à compter de la date à laquelle le demandeur a eu ou aurait dû avoir connaissance du dommage, du défaut et de l'identité du producteur, conformément à l'article 1245-16 du Code civil.

9.1.7.2 Garantie

La directive 2019/771 relative à certains aspects concernant les contrats de vente de biens, modifiant le règlement (UE) 2017/2394, la directive 2009/22/CE et la directive 1999/44/CE, avec effet au 1er janvier 2022, vise à entièrement harmoniser au niveau européen certains aspects du droit de la consommation tout en laissant de nombreuses marges de libertés aux États membres afin qu'ils conservent un degré de protection plus élevé ou des règles nationales concurrentes. Les Etats membres ont jusqu'au 1er juillet 2021 pour transposer la directive et jusqu'au 1er janvier 2022 pour appliquer ces dispositions.

A ce jour, la directive n'a toujours pas fait l'objet d'une transposition en France. Une consultation publique a été lancée sur ce sujet.

Toutefois, selon le rapport de l'assemblée nationale *« la transposition de la directive 2019/771 ne devrait pas introduire de changement d'ampleur sur le régime général de la garantie légale de conformité. Des modifications devront toutefois être apportées, en particulier pour adapter les dispositions du code aux nouvelles règles prévues dans la directive pour les biens comportant des éléments numériques.* »[69].

9.1.7.2.1 Garantie légale de conformité

Conformément à l'article L. 217-4 du Code de la consommation, lors d'un contrat de vente d'objets mobiliers corporels par un professionnel à un consommateur, « *le vendeur livre un bien conforme au contrat et répond des défauts de conformité existant lors de la délivrance. Il répond*

[69] Assemblée nationale, rapport fait au nom de la commission des affaires économiques sur le projet de loi, adopté par le Sénat après engagement de la procédure accélérée, portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière (n° 3196), disponible au lien suivant : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/opendata/RAPPANR5L15B3382-tII.html.

également des défauts de conformité résultant de l'emballage, des instructions de montage ou de l'installation lorsque celle-ci a été mise à sa charge par le contrat ou a été réalisée sous sa responsabilité ».

En application de l'article L. 217-9 du Code de la consommation, en cas de défaut de conformité, le consommateur doit en principe choisir entre le remplacement et la réparation du bien. Si cela est impossible, l'acheteur peut rendre le bien et se faire restituer le prix ou garder le bien et se faire rendre une partie du prix. Par ailleurs, si le consommateur subit un préjudice, il peut demander des dommages et intérêts. L'action résultant du défaut de conformité se prescrit par deux ans à compter de la délivrance du bien, conformément à l'article 217-12 du Code de la consommation.

9.1.7.2.2 Garantie légale des vices cachés

Conformément à l'article 1641 du Code civil, la garantie légale des vices cachés est due à raison des défauts cachés de la chose vendue « *qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine, ou qui diminuent tellement cet usage que l'acheteur ne l'aurait pas acquise ou n'en aurait donné qu'un moindre prix, s'il les avait connus* ». L'acheteur a le choix de rendre la chose et de se faire restituer le prix ou de garder la chose et de se faire restituer une partie du prix, telle qu'elle sera arbitrée par expert. Dans certaines circonstances, il peut en outre demander des dommages et intérêts au vendeur. L'action peut être intentée par l'acheteur dans un délai de deux ans à compter de la découverte du vice, conformément à l'article 1648, alinéa 1, du Code civil.

9.1.7.2.3 Garantie commerciale

La garantie commerciale s'entend de tout engagement contractuel d'un professionnel à l'égard du consommateur en vue du remboursement du prix d'achat, du remplacement ou de la réparation du bien. Cette obligation contractuelle intervient en sus de ses obligations légales visant à garantir la conformité du bien. Certains produits distribués par le Groupe font l'objet d'une garantie commerciale de la part du fournisseur. Dans ce cas, celle-ci est en principe clairement spécifiée sur la fiche du produit concerné. Dès lors que le défendeur est un commerçant, l'action est en principe prescrite par cinq ans à compter de l'apparition du défaut pendant la durée de la garantie, conformément à l'article L. 110-4 du Code de commerce.

9.2 Réglementation relative à la protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des informations soumises aux législations et réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel des pays où il a des activités.

Les données personnelles portant sur les clients et membres inscrits sur les sites Internet du Groupe sont principalement collectées lors de l'inscription des membres et de chaque vente effectuée sur des sites Internet opérés par le Groupe. Ce dernier veille à assurer la plus stricte confidentialité des informations personnelles transmises par ses clients.

La collecte et le traitement de ces données personnelles sont effectués par les sociétés du Groupe avec les objectifs suivants : d'une part, permettre l'exécution des prestations commerciales par le Groupe ou ses prestataires (par exemple, la livraison des produits) et, d'autre part, à des fins statistiques, de marketing et de gestion de la relation client.

Le Groupe procède également au traitement des données personnelles dans le cadre de ses relations avec ses salariés ou prestataires.

9.2.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des informations soumises aux législations et réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel en Europe ainsi que dans d'autres régions où le Groupe mène ses activités. Ces traitements de données personnelles sont uniquement effectués pour le propre compte des sociétés du Groupe, en leur qualité de responsable de traitement.

Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, (« **RGPD** ») a posé le cadre réglementaire de protection des données personnelles en Europe.

Le RGPD s'applique aux traitements automatisés ou non de données à caractère personnel. Les données à caractère personnel sont définies largement comme toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable de façon directe ou indirecte et ce, quel que soit le pays de résidence ou de nationalité de cette personne.

Le RGPD poursuit trois objectifs principaux :

- renforcer les droits des personnes physiques, notamment par la création d'un droit à la portabilité des données personnelles et de dispositions propres aux personnes mineures ;

- responsabiliser les acteurs traitant des données (responsables de traitement et sous-traitants) ;

- crédibiliser la régulation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données, qui pourront notamment adopter des décisions communes lorsque les traitements de données seront transnationaux et des sanctions renforcées.

A cet effet, le RGPD :

- introduit les principes de protection des données « dès la conception » et « par défaut » ;

- prévoit un allégement des formalités déclaratives auprès de l'autorité de contrôle et un renforcement de la responsabilité des responsables de traitement et des sous-traitants, exigeant de ceux-ci la capacité de démontrer à tout moment et de manière continue le respect des règles imposées par le RGPD, notamment à travers la mise en place de mesures techniques et organisationnelles et d'une obligation de documentation (principe de responsabilité) ;

- renforce les droits des personnes concernées par les traitements, notamment par l'introduction des mentions d'information additionnelles relatives par exemple à la base juridique du traitement, les intérêts légitimes poursuivis par le responsable du traitement, le droit à la limitation du traitement des données et à la portabilité des données et lorsque le traitement est fondé sur le consentement, le droit de retirer son consentement ;

- exige dans certains cas la désignation d'un délégué à la protection des données (« **DPO** ») ;

- exige la tenue d'un registre des traitements mis en œuvre ;

- renforce les obligations de sécurité des responsables de traitement ;

- impose la notification des violations de données à l'autorité de contrôle et aux personnes concernées ;

- commande, pour les traitements à risque qui manipulent des données sensibles, de conduire une étude d'impact complète faisant apparaître les caractéristiques du traitement, les risques et les mesures adoptées ;

- prévoit des obligations spécifiques pour les sous-traitants.

Le RGPD offre également aux états membres de l'Union européenne (les « **Etats Membres** ») la possibilité d'adopter des spécificités locales. La France a usé de cette faculté dans le cadre de la loi du 20 juin 2018, portant réforme de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Dès lors, il convient, en plus du RGPD, de prendre en compte les lois locales de protection des données dans les pays dans lesquels le Groupe est établi ou propose des services.

Par exemple, le RGPD offre la possibilité aux États Membres d'abaisser l'âge de la majorité numérique, pour autant que cet âge ne soit pas inférieur à 13 ans. En France, le législateur a fixé la majorité numérique à 15 ans, et a prévu des règles spécifiques en cas de traitement de données relatives aux mineurs.

La loi française autorise également les actions de groupe en matière de protection de données : une association ou une organisation peut être mandatée aux fins d'exercer en son nom une réclamation auprès de la CNIL, un recours juridictionnel contre la CNIL ou contre un responsable de traitement ou un sous-traitant.

Le Groupe a désigné un DPO, et s'est inscrit dans une démarche de mise en conformité qui est en cours de déploiement au sein des différentes entités du Groupe concernées par cette règlementation et en constante évolution conformément à l'esprit de la réglementation. En particulier, et dans le cadre d'actions de remédiation prises à la suite d'une procédure de sanction de la CNIL (se référer aux paragraphes 3.4.1.3 et 18.6 du Document d'enregistrement), le Groupe a mis à jour sa politique de confidentialité, ses politiques en matière de gestion des habilitations et droits d'accès, ou encore sa politique en matière de durées de conservation et d'archivage.

La démarche de mise en conformité avec le RGPD au niveau des filiales du Groupe est harmonisée à partir de la maison mère, en tant que principale responsable de collecte, de stockage et de traitement de l'ensemble des données du Groupe.

Selon les manquements, le non-respect des dispositions du RGPD pourrait engendrer le prononcé de sanctions pouvant aller jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial.

Bien que le Groupe assure en interne la gestion de sa logistique et la mise en œuvre des systèmes de paiement, le Groupe a recours aux services de prestataires externes, notamment pour l'hébergement de ses données. Dans ce cadre, ces prestataires de services sont conduits à agir en qualité de « sous-traitants », au sens du RGPD, des données personnelles confiées par le Groupe et pour lesquelles ce dernier reste seul responsable du traitement. L'ensemble des obligations décrites ci-dessus s'imposent donc uniquement au Groupe qui veille néanmoins à ce que les prestataires respectent toutes les obligations listées à l'article 28 du RGPD, notamment quant au recours à des sous-traitants ultérieurs, et assurent qu'ils présentent des garanties suffisantes pour assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de confidentialité requises, en particulier, toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès et traitent ces données conformément aux seules instructions du Groupe et pour aucune autre finalité que celles que le Groupe a définies.

Par ailleurs, les opérateurs de sites Internet doivent se conformer à la réglementation applicable en matière d'utilisation de cookies ou technologies apparentées. Parmi ces règles, celles issues de la directive e-privacy ont été transposées en France aux termes de l'ordonnance n° 2011-1012 du 24 août 2011, qui impose d'informer et de recueillir le consentement exprès préalable des internautes avant de procéder à l'installation de certains cookies sur leur terminal, notamment concernant la publicité ciblée. Depuis la loi Hamon, la CNIL a le pouvoir d'effectuer des contrôles en ligne et s'en sert notamment pour vérifier que les éditeurs de site respectent leurs obligations en matière de cookies.

Dans le cadre de recommandations et de lignes directrices en date du 17 septembre 2020, la CNIL a publié de nouvelles règles concernant l'utilisation des cookies et autres technologies de traçage, dont l'application est contrôlée et sanctionnée par la CNIL depuis avril 2021. En particulier, la CNIL prévoit désormais que la poursuite de la navigation ne peut plus être considérée comme un consentement, et qu'une réelle action positive des personnes concernées est nécessaire préalablement à la dépose de cookies (sauf lorsque les cookies sont exemptés de consentement, par exemple les cookies strictement nécessaires au fonctionnement du service, et certains cookies de mesure d'audience). Le Groupe doit ainsi mettre en place des mécanismes permettant de recueillir le consentement finalité par finalité, ou bien devra présenter des boutons « Tout accepter » et « Tout refuser » équivalents. Par ailleurs, la CNIL précise également que les paramétrages du navigateur ne peuvent plus être considérés comme un moyen valide de s'opposer aux cookies.

9.2.2 Transferts des données personnelles en dehors de l'Espace économique européen (EEE)

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est amené à transférer des données personnelles à certains de ses prestataires de services situés dans des pays ne présentant pas un niveau de protection des données personnelles équivalent à celui de l'EEE. A cet égard, le RGPD requiert que des garanties appropriées soient mises en place pour s'assurer que les destinataires situés en dehors de l'EEE assurent la sécurité des données personnelles qui leurs sont transmises en accordant aux personnes concernées une protection substantiellement équivalente à celle dont elles bénéficient dans l'EEE, par exemple via la mise en place des clauses contractuelles types établies par la Commission européenne.

Dans une décision « Schrems II », rendue le 16 juillet 2020, la CJUE a notamment invalidé le mécanisme du « Privacy Shield » qui permettait précédemment d'encadrer les transferts de

données vers les Etats-Unis, et a considéré que certains programmes de surveillance mis en œuvre par les autorités états-uniennes ne permettaient pas d'assurer que des garanties nécessaires à la protection des données des résidents européens étaient mises en œuvre dans le cadre de leur transfert vers les Etats-Unis.

Si les clauses contractuelles types de la Commission européenne sont toujours admises, les responsables de traitement sont tenus d'analyser les transferts au cas par cas afin de déterminer si des mesures supplémentaires doivent être mises en œuvre. Des développements en la matière sont attendus prochainement, notamment de la part du Comité Européen de la protection des données ou de la Commission européenne, concernant notamment une nouvelle version des clauses contractuelles types.

9.3 Réglementation relative au droit de la distribution et au droit la concurrence

En sa qualité de vendeur et de distributeur, le Groupe est soumis à des réglementations applicables à ses relations avec les fournisseurs.

L'activité du Groupe en France est soumise aux dispositions du Code de commerce, notamment celles issues de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, de la loi Hamon, de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, de la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous et de l'ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019. En particulier, le Groupe est soumis aux dispositions de l'article L. 441-10 du Code de commerce fixant le délai maximal de règlement des sommes dues par le distributeur au fournisseur à 30 jours à compter de la date de réception des marchandises et, en cas d'accord entre les parties, à 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Par ailleurs, les articles L. 442-1 et L. 442-2 du Code de commerce sanctionnent certaines pratiques commerciales abusives telles que la rupture brutale d'une relation commerciale établie, la soumission d'un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif entre les parties et la participation à la violation de l'interdiction de revente hors réseau faite au distributeur lié par un accord de distribution sélective ou exclusive.

La réglementation prohibant la concurrence déloyale s'applique également à l'activité du Groupe. Ainsi, le Groupe peut voir sa responsabilité civile délictuelle engagée par un concurrent pour des actes, intentionnels ou non intentionnels, de concurrence déloyale ou de parasitisme. Les actes pouvant être qualifiés de fautifs sur ce fondement correspondent notamment à des pratiques de dénigrement, d'utilisation des signes distinctifs ou d'imitation de la publicité, d'embauche fautive de salariés ou de détournement de la clientèle d'un concurrent. Certains de ces actes peuvent également être constitutifs d'infractions pénales. En particulier, l'article L. 442-5 du Code de commerce punit le fait pour un commerçant de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif d'une amende de 75 000 euros.

Par ailleurs, le Groupe est soumis à l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, tel que mis en œuvre par le règlement (CE) n°1/2003 du Conseil du 16 décembre 2002, et l'article L. 420-1 du Code de commerce. Ces dispositions prohibent les accords, actions concertées et échanges d'informations, notamment lorsqu'ils tendent à limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises, à faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse, à limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique, ou à

répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement. Le Groupe est responsable de la licéité des contrats de vente conclus avec ses fournisseurs au regard de ces dispositions.

En sa qualité de service d'intermédiation en ligne, le Groupe est soumis à la réglementation issue du Règlement P2B. Ce règlement, entré en application depuis le 12 juillet 2020, a pour objectif d'encadrer les relations entre les services d'intermédiation en ligne et leurs utilisateurs professionnels. Il interdit certaines pratiques déloyales (fin des suspensions de compte soudaines et inexpliquées, obligation de mise en place de conditions générales claires et compréhensibles et notification préalable en cas de changements), il impose aux plateformes de mettre en place un système interne de traitement des réclamations et de fournir aux entreprises davantage d'options pour résoudre un problème potentiel, par l'intermédiaire de médiateurs spécialisés et promeut une plus grande transparence des plateformes en ligne. Ainsi, désormais :

- Les classements devront être plus transparents. Les places de marché et les moteurs de recherche doivent indiquer les principaux paramètres qu'ils utilisent pour classer les biens et les services sur leurs sites, afin d'aider les vendeurs à comprendre comment optimiser leur présence.
- Certaines plateformes en ligne fournissent non seulement la place de marché, mais agissent simultanément en tant que vendeurs sur ce même marché. Selon les nouvelles règles en matière de transparence, les plateformes devront communiquer de manière exhaustive tous les avantages qu'elles accordent éventuellement à leurs propres produits par rapport à d'autres. Elles devront également indiquer les données qu'elles collectent et la manière dont elles les utilisent, et en particulier comment ces données sont partagées avec leurs partenaires commerciaux.

L'Autorité de la concurrence française (« **l'Autorité** ») a publié, le 5 juin 2020, un rapport présentant le bilan des incidences du développement du commerce en ligne sur la politique de concurrence. L'essor du commerce en ligne a pu conduire l'Autorité à redéfinir les délimitations de marchés, à enquêter sur les restrictions faites aux ventes en ligne ou encore à s'interroger sur le pouvoir de marché des opérateurs de plateformes. Le message passé par l'Autorité aux opérateurs est clair : pour que le e-commerce conserve un rôle de vecteur d'intensification de la concurrence, il doit faire l'objet d'une surveillance attentive des autorités de concurrence. Si l'Autorité indique que sa grille d'analyse reste suffisamment souple pour appréhender les comportements anticoncurrentiels propres au secteur du e-commerce, des compétences techniques complémentaires devront toutefois être fréquemment mobilisées dans le cadre de leur examen. A cet égard, l'Autorité pourra bénéficier du support du service de l'économie numérique récemment créé qui développera une expertise plus poussée sur les questions numériques.

A noter enfin que la révision du règlement 330/2010 de la Commission du 20 avril 2010 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées et expirant le 31 mai 2022, sera l'occasion, pour la Commission européenne, d'intégrer la prise en compte de ces nouveaux enjeux du commerce électronique dans la distribution et la concurrence.

Les manquements aux articles 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et L. 420-1 du Code de commerce sont susceptibles de sanction pécuniaire dont le montant maximum est fixé à 10% du chiffre d'affaires mondial et/ou d'injonctions de mise en conformité.

10 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

10.1 Tendances générales

10.1.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice

Depuis la fin du dernier exercice clos au 31 décembre 2020, le Groupe a poursuivi ses activités, telles que détaillées au paragraphe 5 du Document d'enregistrement. Les perspectives d'évolution des activités du Groupe et les objectifs financiers présentés au paragraphe 5.3.3 du Document d'enregistrement reposent sur des hypothèses de perspectives des marchés et mondial de la chaussure et du prêt-à-porter décrites notamment au paragraphe 5.4.1 ainsi que les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe décrits au paragraphe 7.1.3 du Document d'enregistrement.

Si la crise sanitaire a entraîné la fermeture des magasins physiques un peu partout en Europe et dans le monde, elle a eu en revanche un impact positif sur le taux de pénétration des achats en ligne. De plus en plus de consommateurs européens ont procédé à des achats en ligne dès les premiers confinements sanitaires en mars 2020, notamment sur les segments de l'alimentation, du bricolage et de la décoration. Concernant l'habillement et les chaussures, ce taux de pénétration s'est moins vérifié même si certaines catégories spécifiques (par exemple les vêtements et chaussures d'intérieur) ont observé une forte croissance des ventes depuis mai 2020. Avec les déconfinements attendus au cours des prochains mois, la Société s'attend à ce que ces deux segments de marché retrouvent rapidement leurs rythmes de croissance d'avant crise.

10.1.2 Changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice

À la connaissance de la Société, il n'est pas survenu de changement significatif de la performance financière du Groupe depuis le 31 décembre 2020.

10.2 Tendance connue, incertitude, demande d'engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sur les perspectives de la Société

Néant.

11 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

La Société n'entend pas faire de prévision ou d'estimation du bénéfice.

12 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE

A la date du Document d'enregistrement, la Société est constituée sous forme de société par actions simplifiée, dont le président est Boris Saragaglia et dotée d'un conseil de surveillance depuis le 29 décembre 2009. L'assemblée générale des associés, en date du 4 juin 2021, a décidé la transformation de la Société en société anonyme à effet à la Date d'Approbation et adopté les statuts qui régiront la Société à compter de cette date.

Par ailleurs, l'assemblée générale des associés, en date du 4 juin 2021, a décidé l'adoption de nouveaux statuts propres à une société dont les actions sont admises aux négociations sur *Euronext Growth* Paris, sous condition suspensive du règlement-livraison des actions de la Société dans le cadre de leur admission aux négociations sur *Euronext Growth* Paris (la « **Date de Règlement-Livraison** »).

Un descriptif résumé des principales stipulations de ces statuts de la Société relatives au conseil d'administration, en particulier à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif du règlement intérieur du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, que la Société mettra en place concomitamment figurent respectivement aux paragraphes 0 et 19.2 du Document d'enregistrement.

12.1 Composition du conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition envisagée du conseil d'administration à la Date d'Approbation, ainsi que les mandats des membres du conseil d'administration de la Société au cours des cinq dernières années :

Nom	Mandat	Adresse professionnelle	Fonctions dans la Société	Dates de nomination et de fin de mandat	Activité significative exercée en dehors de la Société
Antoine Metzger	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	
Boris Saragaglia	Administrateur	Siège de la Société	Président Directeur Général	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	
A Plus Finance	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	Alternative Investment Fund Manager (AIFM)
Sofina	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	Investissements
Bernard Vogel	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	
Fergal Mullen	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	Conseiller en investissement
Derek Lovelock	Administrateur	Siège de la Société	néant	Nomination : AG du 4 juin 2021 Échéance du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31.12.2023	

Dans le cadre de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris, la Société a engagé des recherches en vue de se conformer aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration. La Société envisage ainsi de nommer sous condition suspensive et avec effet à compter de la Date de Règlement-Livraison, deux administratrices indépendantes, afin de se conformer aux exigences légales et règlementaires. Ces nominations interviendront par voie de cooptation au

plus tard à la Date d'Approbation et le nombre de membres du conseil d'administration passera alors de sept à cinq.

La Société communiquera sur la nomination à venir des deux administratrices indépendantes et sur toutes les informations correspondantes dans un supplément au Document d'enregistrement qui sera approuvé au plus tard à la Date d'Approbation.

Il n'existe aucun lien familial entre les fondateurs, dirigeants et administrateurs.

Mandats en cours exercés dans d'autres sociétés		
Nom	**Société**	**Nature du mandat**
Antoine Metzger	Néant	Néant
Boris Saragaglia	Néant	Néant
Derek Lovelock	The Children's Furniture Company Joe Browns Ltd	Président non exécutif Président non exécutif
Bernard Vogel	*A titre personnel* IntelyCare Inc. Endeavour Vision Ltd JFK Capital Alternative SICAV, à risque particulier Gem Gem Sarl	 Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur
Fergal Mullen	*A titre personnel* AMCS Ltd Nexthink S.A. GetYourGuide GmbH Bitmovin Inc Meditopia GmbH	 Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur
Mathieu Poma	*A titre personnel* Zarathoustra Investment sprl *En tant que représentant permanent de Sofina* Spartoo Nuxe Chapoutier SA & MMC SA	 Gérant Membre du Conseil de Surveillance Non executive Director Censeur
Niels Court-Payen	*En tant que représentant permanent de A Plus Finance* - Comité Stratégique : Alsos ; Ametys Beauté ; Financière Passage ; Maison Nathalie Blanc; Lorience - Conseil de Surveillance : IAC ; Spartoo ; Thelem *A titre personnel* - Président de la société Bellini Partnerset A Plus Finance - Sociétés A Plus Image 6 , A Plus Image 7, A Plus Image 8, SG Image 2017, SG Image 2018, SG Image 2019, A Plus Génération 2, Génération 3 et Bellini Films	 Président Président et membre du Conseil d'administration

A la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du Document d'enregistrement, aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des 5 dernières années :

- n'a fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- n'a été associé en sa qualité de dirigeant ou administrateur à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement sous administration judiciaire ;

- n’a fait l’objet d’incriminations, de mises en cause ou de sanctions publiques officielles prononcées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- n’a été déchu par un tribunal du droit d’exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices mais ayant cessé à ce jour		
Nom	**Société**	**Nature du mandat**
Antoine Metzger	Darty Plc Camaieu Institut Français des Administrateurs	Membre du Conseil Membre du Conseil et Président non exécutif Délégué Général
Boris Saragaglia	Néant.	
Derek Lovelock	Mamas and Papas Ltd Jack Wills Ltd	Président non exécutif Président non exécutif
Bernard Vogel	Kobojo SAS CX Ignited Inc.	En tant que représentant d'Endeavour II LP En tant que représentant d'Endeavour II LP
Fergal Mullen	Néant.	
Mathieu Poma	Néant.	
Niels Court-Payen	Néant.	

Les statuts qui entreront en vigueur à compter de la Date de Règlement-Livraison prévoient la possibilité pour l’assemblée générale ordinaire de nommer, sur proposition du conseil d’administration, des censeurs dont le nombre ne peut excéder trois (3). Les censeurs seront choisis librement à raison de leur compétence. A la date du Document d'enregistrement, il n'est pas prévu de nommer de censeur.

12.2 Direction générale

A la date du Document d’enregistrement, la Société est constituée sous forme de société par actions simplifiée, dont le président est Boris Saragaglia.

A la Date d'Approbation, il est envisagé que les fonctions de Président du conseil d’administration et de Directeur Général soient cumulées par Monsieur Boris Saragaglia.

12.3 Conflits d’intérêts au niveau des organes d’administration et de la direction générale

A la connaissance de la Société, il n’existe aucun conflit d’intérêt actuel ou potentiel entre les devoirs, à l’égard de la Société, et les intérêts privés et/ou autres devoirs des personnes composant les organes d’administration, de direction et de la direction générale, tels que visés au paragraphe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** du Document d’enregistrement.

Le pacte d’actionnaires signé entre les principaux actionnaires de la Société le 14 septembre 2012, tel qu'amendé en date du 26 mai 2021, sera de plein droit résilié à Date de Règlement-Livraison.

A la connaissance de la Société, il n’existe pas d'autre pacte ou accord conclu par les principaux actionnaires, sous réserve de certains engagements de conservation (*lock-up*) qui seraient conclus avec des établissements garants du placement dans le cadre du projet d'admission aux

négociations des actions de la Société (dont une description figurera dans la note d'opération relative à cette opération).

13 REMUNERATION ET AVANTAGES

L'information de la présente section est établie en se référant au code de gouvernement d'entreprise tel qu'il a été publié en décembre 2009 et mis à jour en septembre 2016 par Middlenext et validé en tant que code de référence par l'AMF.

L'information en matière de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément à la Position-Recommandation de l'AMF DOC-2021-02 intitulée « Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel ».

13.1 Rémunération des membres du conseil d'administration de la Société

Les tableaux ci-dessous détaillent les rémunérations versées aux membres du conseil de surveillance lorsque la Société était constituée sous forme de société par actions simplifiée. Il est précisé qu'aucun mandataire social de la Société ne bénéficie d'un quelconque avantage en nature au titre des fonctions exercées au sein de cette dernière.

Tableau 1 : Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Tableau de synthèse des rémunérations et des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) et actions gratuites (AGA) attribués à chaque dirigeant mandataire social		
	Exercice 2019	Exercice 2020
Monsieur Boris Saragaglia, Président Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	150 000,00 €	150 000,00 €
Baisse de rémunération solidarité Covid-19		3 750,00 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	25 000,00 €	12 500,00 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions attribuées gratuitement		
Valorisation des autres plans de rémunérations à long terme		
Total	**175 000,00 €**	**158 750,00 €**
Monsieur Paul Lorne, Directeur Général Délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	99 996,00 €	99 996,00 €
Baisse de rémunération solidarité Covid-19		2 499,90 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	10 416,00 €	13 020,00 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions attribuées gratuitement		
Valorisation des autres plans de rémunérations à long terme		
Total	**110 412,00 €**	**110 516,10 €**
Monsieur Jean-François Clei, Directeur Général Délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	114 996,00 €	114 996,00 €
Baisse de rémunération solidarité Covid-19		2 874,90 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	4 044,03 €	6 617,68 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions attribuées gratuitement		
Valorisation des autres plans de rémunérations à long terme		
Total	**119 040,03 €**	**118 738,78 €**
Monsieur Stéphane Bulliod, Directeur Général Délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	90 296,23 €	91 760,04 €
Baisse de rémunération solidarité Covid-19		1 529,33 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	5 100,00 €	7 499,67 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions attribuées gratuitement		
Valorisation des autres plans de rémunérations à long terme		
Total	**95 396,23 €**	**97 730,38 €**

A la Date d'Approbation, les mandats sociaux du Président et des Directeurs Généraux Délégués et les mandats des membres du conseil de surveillance prendront fin. Monsieur Boris Saragaglia exercera à compter de cette date les fonctions de Président Directeur Général de la Société et Messieurs Paul Lorne, Jean-François Clei et Stéphane Bulliod exerceront les fonctions de Directeurs Généraux Délégués.

A compter de la Date de Règlement-Livraison, la politique future de rémunération du Président Directeur Général de la Société s'inscrira en cohérence avec celle pratiquée historiquement (rémunération fixe et rémunération variable) et sera conforme aux dispositions Middlenext notamment en ce qui concerne la rémunération variable.

Tableau 2 : Tableaux récapitulatifs des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Les tableaux suivants présentent les rémunérations dues aux mandataires sociaux dirigeants au titre des exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 et les rémunérations perçues par ces mêmes personnes au cours de ces mêmes exercices.

	Exercice 2019		Exercice 2020	
	montants dus	**montants versés**	**montants dus**	**montants versés****
Monsieur Boris Saragaglia, Président (Directeur Général*)				
Rémunération fixe	150 000,00 €	150 000,00 €	150 000,00 €	146 250,00 €
Rémunération variable annuelle (1)	37 500,00 €	25 000,00 €	37 500,00 €	12 500,00 €
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	9 805,24 €	9 805,24 €	9 680,40 €	9 680,40 €
TOTAL	**197 305,24 €**	**184 805,24 €**	**197 180,40 €**	**168 430,40 €**
Monsieur Paul Lorne, Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe	99 996 €	99 996 €	99 996 €	97 496,10 €
Rémunération variable annuelle (2)	21 161,00 €	10 416,00 €	25 909,00 €	13 020,00 €
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature				
TOTAL	**121 157,00 €**	**110 412,00 €**	**125 905,00 €**	**110 516,10 €**
Monsieur Jean-François Clei, Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe	114 996,00 €	114 996,00 €	114 996,00 €	112 121,10 €
Rémunération variable annuelle (3)	19 166,00 €	4 044,03 €	19 166,00 €	6 617,68 €
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	5 073,42 €	5 073,42 €	6 430,32 €	6 430,32 €
TOTAL	**139 235,42 €**	**124 083,45 €**	**140 592,32 €**	**125 169,10 €**
Monsieur Stéphane Bulliod, Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe	90 296,23 €	90 296,23 €	91 760,04 €	90 230,71 €
Rémunération variable annuelle		5 100,00 €		7 499,67 €
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature		3 735,67 €		3 372,49 €
TOTAL	**90 296,23 €**	**99 131,90 €**	**91 760,04 €**	**101 102,87 €**

** à compter de la transformation en société anonyme*

*** différence due à une baisse de salaire « Solidarité Covid 19 »*
(1) bonus fixé à 3 mois de salaire par les réunions du Conseil de Surveillance en date du 3 mai 2018 et du 7 février 2019 basé sur des critères quantitatifs (critères de performance basés sur l'atteinte de certains objectifs indexés sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA consolidé du Groupe). Le bonus versé en 2020 a été déterminé par la réunion du Conseil de Surveillance du 13 février 2020 et confirmé par la réunion du Conseil de Surveillance du 4 février 2021.
(2) bonus fixé à 2,5 mois de salaire par les réunions du Conseil de Surveillance en date du 3 mai 2018 et du 7 février 2019 basé sur des critères quantitatifs (critères de performance basés sur l'atteinte de certains objectifs indexés sur l'EBITDA de TooPost et sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA de TooBrands). Le bonus versé en 2020 a été déterminé par la réunion du Conseil de Surveillance du 13 février 2020 et confirmé par la réunion du Conseil de Surveillance du 4 février 2021.
(3) bonus fixé à 2 mois de salaire par les réunions du Conseil de Surveillance en date du 3 mai 2018 et du 7 février 2019 basé sur des indicateurs de performance opérationnels (progression de la marge, lignes clients, chiffre d'affaires de la marketplace). Le bonus versé en 2020 a été déterminé par la réunion du Conseil de Surveillance du 13 février 2020 et confirmé par la réunion du Conseil de Surveillance du 4 février 2021.

Tableau 3 : Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Le tableau présentant le montant des rémunérations allouées aux administrateurs au cours des deux derniers exercices n'est pas applicable dans la mesure où la Société avait la forme de société par actions simplifiée et n'avait pas de conseil d'administration au cours desdits exercices.

Tableau n°4 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Néant.

Tableau n° 5 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Néant.

Tableau n°6 : Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social durant l'exercice clos le 31 décembre 2020

	Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social					
Mandataires sociaux dirigeants	**Date du plan**	**Nombre d'actions attribuées gratuitement durant l'exercice**	**Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes en normes IFRS**	**Date d'acquisition**	**Date de disponibilité**	**Conditions de performance**
Boris Saragaglia	2 novembre 2018	22 500		22 novembre 2019	2 novembre 2020	Néant
Total*		**112 500**				
Paul Lorne	2 novembre 2018	9 000		22 novembre 2019	2 novembre 2020	Néant
Total*		**45 000**				
Jean-François Clei	5 juin 2018	9 000		5 juin 2021	5 juin 2021	Néant
Total*		**45 000**				
Stéphane Bulliod	12 avril 2019	750		12 avril 2020	12 avril 2021	Néant
Total*		**3 750**				

* Suite à la division du nominal par 5, le nombre d'actions gratuites à recevoir a été multiplié par 5

Tableau n°7 : Actions attribuées gratuitement devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Actions attribuées gratuitement et devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social				
Mandataires sociaux dirigeants	**Date du plan**	**Nombre d'actions devenues disponibles pendant l'exercice***		**Conditions d'acquisition**
Boris Saragaglia	22 novembre 2018	Au cours de l'exercice 2020	112 500	Conditions de présence
Paul Lorne	22 novembre 2018	Au cours de l'exercice 2020	45 000	Conditions de présence
Jean-François Clei	5 juin 2018		0	Conditions de présence
Stéphane Bulliod	12 avril 2019	Au cours de l'exercice 2021	3 750	Conditions de présence

Tableau n°8 : Historique des attributions d'options de souscription d'actions, de bons de souscription d'actions (BSA) ou de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise attribués aux mandataires sociaux

La Société n'a pas mis en place de plan de bons de souscription d'actions (BSA), ni de plan de stock-options.

Pour les attributions de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, se reporter aux tableaux figurant au paragraphe 19.1.4.2 « BSPCE » du Document d'enregistrement. Par ailleurs, la dilution maximale engendrée par l'exercice des BSPCE est mentionnée au paragraphe 15.3 du Document d'enregistrement.

Tableau n°9 : Options de souscription d'actions (Options), bons de souscription d'actions (BSA) ou bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) consentis aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et bons exercés par ces derniers

Néant.

Il est rappelé que la Société compte 387 salariés au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement.

Tableau n°10 : Historique des attributions d'actions gratuites.

Historique des attributions gratuites d'actions						
Information sur les actions attribuées gratuitement						
Plan d'attribution gratuite	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3 (conditions identiques au plan n°1)	Plan n°4 (conditions identiques au plan n°2)	Plan n°5 (conditions identiques au plan n°1)	Plan n°6 (conditions identiques au plan n°1)
Date d'assemblée	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018
Date de la décision du Président	5 juin 2018	22 novembre 2018	22 novembre 2018	12 avril 2019	12 avril 2019	6 mai 2021
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont le nombre attribué à :	9 000	55 500	1 875	750	10 500	25 475
Mandataires sociaux :						
Boris Saragaglia		22 500				
Paul Lorne		9 000				
Jean-François Clei	9 000					
Stéphane Bulliod				750		
Date d'acquisiton des actions	5 juin 2021	22 novembre 2019	22 novembre 2021	12 avril 2020	12 avril 2021	6 mai 2024
Date de fin de période de conservation	5 juin 2021	22 novembre 2020	22 novembre 2021	12 avril 2021	12 avril 2021	6 mai 2024
Nombre d'actions souscrites*	0	277 500	0	3 750	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques*	0	0	5 625	0	52 500	2 500
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice*	45 000	0	3 750	0	0	124 875

* Suite à la division du nominal par 5, le nombre d'actions gratuites à recevoir a été multiplié par 5

Aucune condition de performance n'a été fixée, la condition de présence au sein de la Société au moment de l'acquisition a été retenue pour les cinq plans.

Tableau 11 : Précisions quant aux conditions de rémunération et autres avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux

Le tableau suivant apporte des précisions quant aux conditions de rémunération et autres avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux :

	contrat de travail		**Régime de retraite complémentaire**		**Indemnités ou avantages dus ou susceptible d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction**		**Indemnités dues au titre d'une clause de non concurrence**	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Boris Saragaglia **Directeur Général**	x(1)			x		x		x
	DATE DEBUT DE MANDAT Assemblée générale du 4 juin 2021 DATE FIN DE MANDAT Assemblée générale devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023							
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Paul Lorne **Directeur Général Délégué**	x(2)			x	x(2)			x
	DATE DEBUT DE MANDAT Assemblée générale du 4 juin 2021 DATE FIN DE MANDAT Assemblée générale devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023							
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Jean-François Clei **Directeur Général Délégué**		x		x		x		x
	DATE DEBUT DE MANDAT Assemblée générale du 4 juin 2021 DATE FIN DE MANDAT Assemblée générale devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023							
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
Stéphane Bulliod **Directeur Général Délégué**		x		x		x		x
	DATE DEBUT DE MANDAT Assemblée générale du 4 juin 2021 DATE FIN DE MANDAT Assemblée générale devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023							

(1) Boris Saragaglia bénéficie d'un contrat de travail qui est suspendu depuis sa nomination en tant que Président le 29 décembre 2009.

(2) Paul Lorne est rémunéré en sa qualité de salarié. Son contrat de travail prévoit des indemnités en cas de cessation de ses fonctions. Il ne perçoit pas de rémunération en sa qualité de Directeur Général Délégué.

En cas de modification des éléments de rémunération et autres avantages consentis aux principaux dirigeants de la Société, les nouveaux montants seront examinés par le comité de nominations et de rémunérations et seront proposés au conseil d'administration.

13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au profit des administrateurs et dirigeants

La Société n'a pas provisionné de sommes aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux.

La Société n’a pas versé de primes d’arrivée ou de départ aux mandataires sociaux.

Par ailleurs, aucune prime, rémunération ou aucun avantage lié au projet d'introduction en bourse ne sera versé.

14 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

14.1 Direction Générale et Conseil d'administration de la Société

Les informations concernant la composition détaillée du conseil d'administration et la date d'expiration des mandats des membres du conseil d'administration figurent au paragraphe 12.1 du Document d'enregistrement. Les informations concernant la direction générale de la Société figurent au paragraphe 12.2 du Document d'enregistrement.

14.2 Contrats de service entre les administrateurs et la Société

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du Document d'enregistrement, de contrats de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales.

14.3 Comités spécialisés

A la date d'enregistrement du Document d'enregistrement, la Société est constituée sous la forme de société par actions simplifiée. La transformation en société anonyme à conseil d'administration prendra effet à la Date d'Approbation.

Par ailleurs, préalablement à l'Approbation, le conseil d'administration de la Société constituera trois comités spécialisés : un comité d'audit, un comité des nominations et des rémunérations et un comité des risques qui prendront effet à la Date de Règlement-Livraison.

Les règlements intérieurs de ces comités, dont les principales dispositions sont présentées ci-après, seront également adoptés à la Date de Règlement-Livraison.

14.3.1 Comité d'audit

14.3.1.1 Missions - Attributions

La mission du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ; et
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le comité d'audit rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

14.3.1.2 Composition – Statut - Rémunération

Le comité d'audit est composé de trois (3) membres au minimum désignés par le conseil d'administration de la Société, après avis du comité des rémunérations. L'ensemble des membres du comité d'audit doivent être choisis parmi les membres du conseil d'administration de la Société à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction, dont un membre au moins doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant, au sens qui est donné à ce terme conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise de MiddleNext, étant précisé que tous les membres possèdent des compétences minimales en matière financière et comptable.

Le Président du comité d'audit est désigné par les membres du comité d'audit, dans la mesure du possible, parmi les membres indépendants de ce comité pour la durée de son mandat de membre du comité.

La durée des mandats des membres du comité d'audit coïncide avec celle du mandat de membre du conseil d'administration et prend fin lors de la première réunion du conseil d'administration se tenant après l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes au cours de laquelle le mandat d'administrateur est arrivé à expiration.

Le mandat des membres du comité d'audit est renouvelable.

En outre, le conseil d'administration pourra mettre fin à tout moment aux fonctions d'un membre du comité, sans préavis et sans avoir à justifier sa décision, le membre ne pouvant prétendre à aucune indemnité. De même, tout membre pourra à tout moment renoncer à ses fonctions, sans avoir à motiver sa décision.

Les membres du comité d'audit ne seront pas rémunérés pour l'exercice de leur mission. Leur fonction au sein du comité d'audit peut être prise en compte pour la répartition d'une rémunération en tant qu'administrateur. Toute autre rémunération doit être exceptionnelle et avoir été préalablement autorisée par le conseil d'administration.

En cas de décès ou de démission d'un membre en cours de mandat, pour quelque raison que ce soit, le conseil d'administration peut procéder au remplacement de ce membre pour la durée du mandat d'administrateur du nouveau membre désigné.

Les dispositions prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration concernant les obligations de discrétion, de réserve, de secret professionnel ainsi que celles relatives au conflit d'intérêt sont applicables aux membres du comité d'audit.

Le comité d'audit peut inviter toute personne, interne ou externe à la Société, à participer à ses réunions et participer à ses travaux.

La composition du comité d'audit sera fixée par une décision du conseil d'administration qui interviendra au plus tard à la Date de Règlement-Livraison.

14.3.1.3 Modalités de fonctionnement

14.3.1.3.1 Convocation – Réunions

Le comité d'audit se réunit aussi souvent qu'il l'estime nécessaire et au moins quatre (4) fois par an avant la réunion du conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, les comptes consolidés, les comptes semestriels de la Société et le cas échéant, trimestriels, sur convocation de son Président.

Les convocations sont adressées par tous moyens écrits (notamment par e-mail) avec un délai de prévenance de cinq (5) jours sauf urgence par le Président du comité d'audit. Le comité d'audit peut être également convoqué verbalement. Si tous les membres du comité d'audit sont présents ou représentés, les réunions peuvent se tenir sans préavis. Le comité d'audit peut se réunir également à la demande de deux de ses membres ou du Président du conseil d'administration de la Société.

Les réunions du comité d'audit auront lieu au siège social ou dans tout autre lieu indiqué dans la convocation. Elles peuvent également se tenir par visioconférence ou par tous moyens de télécommunications tels que précisés dans le règlement intérieur du conseil d'administration adopté le 4 juin 2021.

14.3.1.3.2 Quorum et majorité

Le comité d'audit ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présent ou participe par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou est représenté.

Les décisions sont prises à la majorité des membres participants ou représentés, la voix du Président n'est pas prépondérante en cas de partage des voix.

Les membres peuvent se faire représenter par tout autre membre du comité d'audit dans la limite d'un mandat de représentation par membre.

14.3.1.3.3 Rapport

Le Président du comité d'audit fait en sorte que les comptes rendus d'activités du comité d'audit au conseil d'administration permettent à celui-ci d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise comportera, le cas échéant, un exposé sur l'activité du comité au cours de l'exercice écoulé.

Si au cours de ses travaux, le comité d'audit détecte un risque significatif qui ne lui paraît pas être traité de façon adéquate, le Président du comité d'audit en alerte sans délai le Président du conseil d'administration.

14.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

14.3.2.1 Missions - Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans (i) la composition des

instances dirigeantes de la Société et (ii) la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants de la Société, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé de la Société.

Dans le cadre de ses missions en matière de nominations, le comité exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la Direction Générale et des comités du conseil ; et

- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions en matière de rémunérations, il exerce notamment les missions suivantes :

- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants de la Société ;

- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition de la rémunération ; et

- consultation pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

14.3.2.2 Composition – Statut - Rémunération

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois (3) membres au minimum désignés par le conseil d'administration de la Société. L'ensemble des membres du comité des nominations et des rémunérations doivent être choisis parmi les membres du conseil d'administration de la Société à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction, dont un membre au moins doit être indépendant au sens qui est donné à ce terme conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Middlenext.

Le Président du comité des nominations et des rémunérations est désigné par les membres du comité des nominations et des rémunérations dans la mesure du possible, parmi les membres indépendants de ce comité pour la durée de son mandat de membre du comité.

La durée des mandats des membres du comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle du mandat de membre du conseil d'administration et prend fin lors de la première réunion du conseil d'administration se tenant après l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes au cours de laquelle le mandat d'administrateur est arrivé à expiration.

Le mandat des membres du comité des nominations et des rémunérations est renouvelable.

En outre, le conseil d'administration pourra mettre fin à tout moment aux fonctions d'un membre du comité, sans préavis et sans avoir à justifier sa décision, le membre ne pouvant prétendre à aucune indemnité. De même, tout membre pourra à tout moment renoncer à ses fonctions, sans avoir à motiver sa décision.

Les membres du comité des nominations et des rémunérations ne seront pas rémunérés pour l'exercice de leur mission. Leur fonction au sein du comité des nominations et des rémunérations peut être prise en compte pour la rémunération perçue en tant qu'administrateur. Toute autre rémunération doit être exceptionnelle et avoir été préalablement autorisée par le conseil d'administration.

En cas de décès ou de démission d'un membre en cours de mandat, pour quelque raison que ce soit, le conseil d'administration peut procéder au remplacement de ce membre pour la durée du mandat d'administrateur du nouveau membre désigné.

Les dispositions prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration concernant les obligations de discrétion, de réserve, de secret professionnel ainsi que celles relatives au conflit d'intérêt sont applicables aux membres du comité des nominations et des rémunérations.

La composition du comité des nominations et des rémunérations sera fixée par une décision du conseil d'administration qui interviendra au plus tard à la Date de Règlement-Livraison.

14.3.2.3 Modalités de fonctionnement

14.3.2.3.1 Convocation – Réunions

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit aussi souvent qu'il l'estime nécessaire et au moins quatre (4) fois par an, sur convocation de son Président.

Les convocations sont adressées par tous moyens écrits (notamment par e-mail) avec un délai de prévenance de cinq (5) jours sauf urgence par le Président du comité des nominations et des rémunérations. Le comité des nominations et des rémunérations peut être également convoqué verbalement. Si tous les membres du comité des nominations et des rémunérations sont présents ou représentés, les réunions peuvent se tenir sans préavis.

Le comité des nominations et des rémunérations peut se réunir également à la demande de deux de ses membres ou du Président du conseil d'administration de la Société.

Les réunions du comité des nominations et des rémunérations auront lieu au siège social ou dans tout autre lieu indiqué dans la convocation. Elles peuvent également se tenir par visioconférence ou par tous moyens de télécommunications tels que précisés dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui sera adopté préalablement à la Date d'Approbation.

Le Président du conseil d'administration de la Société pourra être convié à chaque réunion du comité des nominations et des rémunérations s'il n'est pas membre, mais sans voix délibérative. Il n'assiste pas aux délibérations relatives à sa propre situation.

Les administrateurs non dirigeants, qui ne sont pas membres du comité des nominations et des rémunérations, peuvent participer librement à ses réunions.

14.3.2.3.2 Quorum et majorité

Le comité des nominations et des rémunérations ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présent ou participe par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou est représenté.

Les décisions sont prises à la majorité des membres participants ou représentés, la voix du Président n'est pas prépondérante en cas de partage des voix.

Les membres peuvent se faire représenter par tout autre membre du comité des nominations et des rémunérations dans la limite d'un mandat de représentation par membre.

14.3.2.3.3 Rapport

Le Président du comité des nominations et des rémunérations fait en sorte que les comptes rendus d'activités du comité des nominations et des rémunérations au conseil d'administration permettent à celui-ci d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise comportera, le cas échéant, un exposé sur l'activité du comité au cours de l'exercice écoulé.

Le comité des nominations et des rémunérations examine le projet de rapport de la Société en matière de nomination et de rémunération des dirigeants.

14.3.3 Comité des risques

14.3.3.1 Missions - Attributions

Le comité des risques est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans l'identification et l'évaluation des risques majeurs.

Dans le cadre de ses missions, le comité exerce notamment les missions suivantes :

- approuver l'identification et l'évaluation des risques majeurs ;
- assurer le suivi et la maîtrise des principaux risques ;
- valider et suivre les plans d'actions qui lui sont présentés ou qu'il a initiés.

14.3.3.2 Composition – Statut - Rémunération

Le comité des risques est composé de trois (3) membres au minimum désignés par le conseil d'administration de la Société. L'ensemble des membres du comité des risques doivent être choisis parmi les membres du conseil d'administration de la Société, dont un membre au moins doit être indépendant, au sens qui est donné à ce terme conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise de MiddleNext.

Le Président du comité des risques est désigné par les membres du comité des risques pour la durée de son mandat de membre du comité dans la mesure du possible parmi les administrateurs indépendants.

La durée des mandats des membres du comité des risques coïncide avec celle du mandat de membre du conseil d'administration et prend fin lors de la première réunion du conseil d'administration se tenant après l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes au cours de laquelle le mandat d'administrateur est arrivé à expiration.

Le mandat des membres du comité des risques est renouvelable.

En outre, le conseil d'administration pourra mettre fin à tout moment aux fonctions d'un membre du comité, sans préavis et sans avoir à justifier sa décision, le membre ne pouvant prétendre à aucune indemnité. De même, tout membre pourra à tout moment renoncer à ses fonctions, sans avoir à motiver sa décision.

Les membres du comité des risques ne seront pas rémunérés pour l'exercice de leur mission. Leur fonction au sein du comité des risques peut être prise en compte pour la répartition d'une rémunération en tant qu'administrateur. Toute autre rémunération doit être exceptionnelle et avoir été préalablement autorisée par le conseil d'administration.

En cas de décès ou de démission d'un membre en cours de mandat, pour quelque raison que ce soit, le conseil d'administration peut procéder au remplacement de ce membre pour la durée du mandat d'administrateur du nouveau membre désigné.

Les dispositions prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration concernant les obligations de discrétion, de réserve, de secret professionnel ainsi que celles relatives au conflit d'intérêt sont applicables aux membres du comité des risques.

Le comité peut inviter toute personne, interne ou externe à la Société, à participer à ses réunions et participer à ses travaux.

La composition du comité des risques sera fixée par une décision du conseil d'administration qui interviendra au plus tard à la Date de Règlement-Livraison.

14.3.3.3 Modalités de fonctionnement

14.3.3.3.1 Convocation – Réunions

Le comité des risques se réunit aussi souvent qu'il l'estime nécessaire et au moins deux (2) fois par an.

Les convocations sont adressées par tous moyens écrits (notamment par e-mail) avec un délai de prévenance de cinq (5) jours sauf urgence par le Président du comité des risques. Le comité des risques peut être également convoqué verbalement. Si tous les membres du comité des risques sont présents ou représentés, les réunions peuvent se tenir sans préavis. Le comité des risques peut se réunir également à la demande de deux de ses membres ou du Président du conseil d'administration de la Société.

Les réunions du comité des risques auront lieu au siège social ou dans tout autre lieu indiqué dans la convocation. Elles peuvent également se tenir par visioconférence ou par tous moyens de télécommunications tels que précisés dans le règlement intérieur du conseil d'administration qui sera adopté préalablement à la Date d'Approbation.

(b) Quorum et majorité

Le comité des risques ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présent ou participe par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ou est représenté.

Les décisions sont prises à la majorité des membres participants ou représentés, la voix du Président n'est pas prépondérante en cas de partage des voix.

Les membres peuvent se faire représenter par tout autre membre du comité des risques dans la limite d'un mandat de représentation par membre.

(c) Rapport

Le Président du comité des risques fait en sorte que les comptes rendus d'activités du comité des risques au conseil d'administration permettent à celui-ci d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel comportera, le cas échéant, un exposé sur l'activité du comité au cours de l'exercice écoulé.

Si au cours de ses travaux, le comité des risques détecte un risque significatif qui ne lui paraît pas être traité de façon adéquate, le Président du comité des risques en alerte sans délai le Président du conseil d'administration.

14.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

Dans un souci de transparence et d'information du public et dans la perspective de l'admission de ses actions aux négociations sur le système multilatéral de négociation *Euronext Growth*, la Société a engagé une réflexion d'ensemble relative aux pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Société entend se référer, à compter de l'admission de ses actions aux négociations sur Euronext Growth Paris, au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Middlenext tel qu'il a été publié en septembre 2016 (dans la mesure où les principes qu'il contient seront compatibles avec l'organisation, la taille, les moyens et la structure actionnariale de la Société).

La Société a pour objectif de se conformer à l'ensemble des recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Middlenext.

Le tableau ci-dessous présente la position de la Société par rapport à l'ensemble des recommandations édictées par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Middlenext à la Date de Règlement-Livraison.

Recommandation du Code Middlenext	Adoptée	Sera adoptée
Le pouvoir de "surveillance"		
R1 : Déontologie des membres du conseil	x	
R2 : Conflit d'intérêts	x	
R3 : Composition du conseil - Présence des membres indépendants au sein du conseil		x(1)
R4 : Information des membres du conseil	x	
R5 : Organisation des réunions du conseil et des comités	x	
R6 : Mise en place des comités		x(1)
R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil		x(2)
R8 : Choix de chaque administrateur		x(1)
R9 : Durée des mandats des membres du conseil	x	
R10 : Rémunération de l'administrateur		x(3)
R11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil		x(2)
R12 : Relation avec les actionnaires	x	

Le pouvoir exécutif		
R13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux		x(3)
R14 : Préparation de la succession des "dirigeants"		x(2)
R15 : Cumul contrat de travail et mandat social	x	
R16 : Indemnités de départ	x	
R17 : Régimes de retraite supplémentaires	x	
R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	x	
R19 : Revue des points de vigilance	x	

(1) Un conseil d'administration de la Société se réunira préalablement à l'approbation par l'AMF de la note d'opération relative à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Growth Paris afin de décider, notamment la désignation par cooptation de deux nouvelles administratrices indépendantes (et la mise en place subséquente des comités décrits au paragraphe 0 du Document d'enregistrement).

(2) Le règlement intérieur du conseil d'administration sera adopté préalablement à la Date d'Approbation.

(3) Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations sera adopté préalablement à l'approbation par l'Autorité des marchés financiers de la note d'opération relative à l'admission aux négociations des actions de la Société sur Euronext Growth Paris, il attribuera notamment à ce comité la mission d'examiner et de proposer au conseil d'administration l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants de la Société.

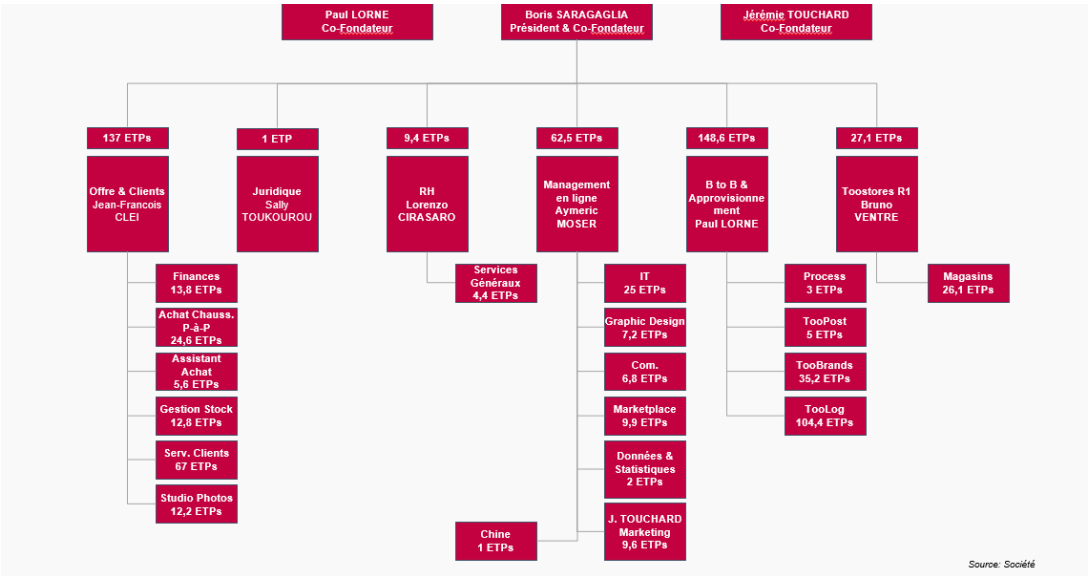
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise

À la date du Document d'enregistrement, ni les organes d'administration et de direction, ni l'assemblée générale des actionnaires n'ont décidé de modifications de la composition des organes d'administration et de direction ou des comités, autres que celles décrites au paragraphe 14.1 du Document d'enregistrement.

15 SALARIES

15.1 Nombre de salariés et répartition par fonction

Au 31 décembre 2020, la Société employait 392 salariés dont plus de 65% de femmes.



15.2 Participation et stock-options détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société

Il est renvoyé à la section 13 « Rémunérations et avantages » du Document d'enregistrement.

15.3 Participation des salariés dans le capital de la Société

Certains salariés sont titulaires de BSPCE pouvant leur conférer une participation complémentaire de 10,12 % du capital en cas d'exercice intégral (cf. paragraphes 19.1.4.1 « Bons de souscription d'actions » et 19.1.4.2 « BSPCE » du Document d'enregistrement).

15.3.1 Accords de participation et d'intéressement

La Société envisage de mettre en place un accord de participation aux résultats de l'entreprise et d'intéressement. Le calcul de la réserve spéciale de participation s'effectuera conformément à la formule de droit commun définie par la loi.

15.3.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La Société envisage de mettre en place un plan d'épargne entreprise.

15.3.3 Actionnariat salarié

Certains cadres dirigeants et salariés de la Société sont actionnaires de la Société à hauteur d'environ 16,4 % du capital (voir le paragraphe 19.1 du Document d'enregistrement).

16 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1 Répartition du capital et des droits de vote

A la date du Document d'enregistrement, le capital social de la Société est composé comme suit :

	Situation actuelle							
	Ordinary Shares	Détention OS %	Total Preference Shares	Total NFD	% NFD	Total instruments dilutifs	Total FD	% FD
Boris Saragaglia	782 665	16,49%	30 000	812 665	5,61%	1 118 480	1 931 145	11,59%
Jérémie Touchard	664 250	14,00%	0	664 250	4,58%	178 965	843 215	5,06%
Paul Lorne	711 915	15,00%	14 885	726 800	5,01%	504 430	1 231 230	7,39%
TOTAL fondateurs	**2 158 830**	**45,50%**	**44 885**	**2 203 715**	**15,20%**	**1 801 875**	**4 005 590**	**24,05%**
TOTAL salariés (hors fondateurs)	**148 415**	**3,13%**	**27 445**	**175 860**	**1,21%**	**359 700**	**535 560**	**3,21%**
Business Angels	297 875	6,28%	38 600	336 475	2,32%	0	336 475	2,02%
TOTAL A+ Finance	503 495	10,61%	704 540	1 208 035	8,33%	0	1 208 035	7,25%
TOTAL Highland	0	0,00%	3 053 945	3 053 945	21,07%	0	3 053 945	18,33%
TOTAL Endeavour II LP	9 655	0,20%	1 299 590	1 309 245	9,03%	0	1 309 245	7,86%
TOTAL Sofina	1 102 645	23,24%	1 468 740	2 571 385	17,74%	0	2 571 385	15,44%
TOTAL TROCADERO 2015 LP	0	0,00%	1 103 300	1 103 300	7,61%	0	1 103 300	6,62%
TOTAL LBO France (1)	497 500	10,49%	2 011 155	2 508 655	17,30%	0	2 508 655	15,06%
Total investisseurs Financiers / BAs	**2 411 170**	**50,82%**	**9 679 870**	**12 091 040**	**83,40%**	**0**	**12 091 040**	**72,58%**
Autodétention	**26 450**	**0,56%**	**0**	**26 450**	**0,18%**	**0**	**26 450**	**0,16%**
Total	**4 744 865**	**100,00%**	**9 752 200**	**14 497 066**	**100,00%**	**2 161 575**	**16 658 641**	**100,00%**

(1) à travers FIPS Tech Growth Secondary et DES Holdings V

Parmi les 14 497 065 actions de 0,02 € de valeur nominale chacune, entièrement libérées, 4 744 865 sont des actions ordinaires, 2 383 100 sont des actions de préférence A, 4 073 500 sont des actions de préférence B, 2 027 210 sont des actions de préférence C et 1 268 390 sont des actions de préférence D[70].

Les actions de préférence A, B, C et D sont des actions de préférence au sens de l'article L.228-11 du Code de commerce. A la Date de Règlement-Livraison, l'ensemble des actions de préférence seront automatiquement converties en actions ordinaires avec une parité d'une action ordinaire pour une action de préférence. Ainsi, à compter de cette date, le capital social de la Société sera exclusivement composé d'actions ordinaires.

16.1.1 Sofina

Sofina est une société d'investissement cotée dont le siège est à Bruxelles (Belgique) et qui détient des participations dans le monde entier, principalement dans les secteurs des biens et services de consommation, de la transformation digitale, de l'éducation ainsi que des soins de santé. L'actionnaire principal de Sofina est un consortium formé par Union Financière Boël SA, Société de Participations Industrielles SA et Mobilière et Immobilière du Centre SA, qui détiennent ensemble 54,50% du capital et des droits de vote de Sofina.

[70] Dans le cadre du projet d'admission de ses actions aux négociations sur Euronext Growth à Paris, la Société a décidé lors de l'assemblée général du 4 juin 2021, de procéder à une division de la valeur nominale de ses actions, portant ainsi le nombre d'actions composant le capital social de la Société de 2 899 413 actions à 14 497 065 actions et la valeur nominale unitaire d'une action de 0,10 euro à 0,02 euro.

16.1.2 A PLUS Finance

A Plus Finance est une société de gestion française, agréée AMF, et implantée à Paris, Marseille et Bordeaux. A Plus Finance gère 925 M€ principalement investis dans des actifs non cotés, notamment dans l'immobilier et le private equity. Elle est détenue majoritairement par son management.

16.1.3 Highland Capital Partners

Highland Capital Partners est une société d'investissement dont le siège est aux Etats-Unis et qui investit dans des entreprises en phase de croissance précoce dans les secteurs notamment de la technologie, du commerce, de l'éducation et des médias.

16.1.4 Endeavour II LP

Endeavour II est un fonds d'investissement basé à Guernesey (Royaume-Uni), géré par Endeavour Partners GP Limited basé à Guernesey (Royaume-Uni), et conseillé par Endeavour Vision SA, une société d'investissement dont le siège est à Genève (Suisse). Désormais, la société investit exclusivement dans les technologies médicales et la santé numérique.

16.1.5 Trocadero 2015 LP

Trocadero 2015 LP est un fonds d'investissement basé à Jersey et géré par Tempo Capital Partners Llp, une société d'investissement dont le siège est à Londres (Royaume-Uni) et qui investit dans des entreprises technologiques transformatrices en Europe.

16.1.6 LBO France

LBO France est une société d'investissement dont le siège est à Paris (France) et qui est également implantée à Milan et à Rome (Italie). Elle intervient sur le segment non coté. LBO France investit dans des sociétés à différents moments de leur développement à travers ses fonds spécialisés. Elle est détenue à 100% par son management.

16.2 Droit de vote des principaux actionnaires

Chaque action donne droit à un droit de vote.

Il n'est pas prévu d'instaurer un droit de vote double.

16.3 Déclaration relative au contrôle de la Société

A la date du Document d'enregistrement, aucun actionnaire ne détient individuellement le contrôle de la Société, ni un pourcentage susceptible de faire présumer le contrôle de la Société au sens des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

A l'exception de certaines stipulations du pacte d'actionnaires mentionné aux sections 16.4.1 et 16.4.3 du Document d'enregistrement, qui deviendra caduc à la Date de Règlement-Livraison, il n'existe à la connaissance de la Société :

- Aucun accord conclu entre les actionnaires conférant à un actionnaire la majorité des droits de vote dans la Société ; et

- Aucun droit permettant à un actionnaire de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration de la Société

16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner ou empêcher un changement de contrôle

16.4.1 Pactes d'actionnaires

Le pacte conclu entre les principaux actionnaires de la Société en vigueur à la date du Document d'enregistrement sera résilié de plein droit à compter de la Date de Règlement-Livraison.

16.4.2 Concerts

A la connaissance de la Société, il n'existera aucune action de concert entre les actionnaires de celle-ci à la Date de Règlement-Livraison.

16.4.3 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord en vigueur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle et il n'est pas prévu qu'il en soit conclu d'ici l'admission des actions de la Société aux négociations sur le système multilatéral de négociation *Euronext Growth*.

17 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES

17.1 Opérations intra-groupe et conventions significatives conclues avec des parties liées au cours des exercices clos les 31 décembre 2020, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018

La Société a respectivement conclu des conventions de prestations de services et des conventions de gestion avec ses filiales SPARTOO UK Limited, FASHION & FASHION SAS, TOOSTORES SARL (société dissoute en 2020), TOOSTORES R1 SARL, TOOSTORES R2 SARL (aujourd'hui TOO ONLINE), TOOPOST, TOOLOG, TOOBRANDS SAS et TOOANDRE (société ne faisant plus partie du périmètre de consolidation du Groupe) approuvées par les assemblées générales ordinaires annuelles des 4 juin 2021, 30 juin 2020 et 30 avril 2019 dont les termes figurent dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées pour les exercices clos au 31 décembre 2018, 2019 et 2020 tels que reproduits au paragraphe 17.2 ci-après*.*

17.2 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

17.2.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
9 avenue du Granier
CS 80158
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

SPARTOO S.A.S.

16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble

Ce rapport contient 6 pages

Référence : NI IX E8

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
9 avenue du Granier
CS 80158
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €.284.116

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Aux associés,

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 et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.
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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

En application de l'article 20 des statuts, nous avons été avisés des conventions suivantes visées à l'article L. 227-10 du Code de commerce qui sont intervenues au cours de l'exercice écoulé.

Convention de gestion de trésorerie

- Entités cocontractantes : les sociétés FASHION & FASHION S.A.S., TOOLOG S.A.S., TOOPOST S.A.R.L., TOOGBB S.A.R.L., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L.
- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités

Depuis le 2 janvier 2015 une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre les parties. Par avenant en date au 3 janvier 2018, il a été revu le montant maximum des avances ou comptes courants à compter du 1er janvier 2018.

Le montant maximum des avances, susceptibles d'être mises à la disposition des Sociétés signataires de la présente convention par l'une ou l'autre d'entre elles en une ou plusieurs fois, est arrêté selon les sociétés :

- Pour SPARTOO à 2 000 000 euros.
- Pour FASHION AND FASHION à 500 000 euros.
- Pour TOOLOG à 3 200 000 euros.
- Pour TOOSTORES R2 à100 000 euros.
- Pour TOOSTORES R1 à 10 000 000 euros.
- Pour TOOSTORES à 700 000 euros.
- Pour TOOPOST à 2 000 000 euros
- Pour TOOGBB à 2 500 000 euros.

  Les sommes prêtées sont rémunérées à un taux d'intérêt égal à EURIBOR – 12 mois sans pouvoir être inférieur à 0.15 %.

- Impact financier :
  Le montant des avances totales au 31 décembre 2018 s'élève à 15.526.907 € et le montant des intérêts reçus à 27.787 €.

Convention de gestion de trésorerie

- Entités cocontractantes : les sociétés SPARTOO S.A.S. à SPARTOO UK LTD
- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :

  Depuis le 1er janvier 2017 une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre les parties. Par avenant en date au 1er janvier 2018, il a été revu la rémunération des sommes prêtées à un taux d'intérêt égal à EURIBOR – 6 mois.

- Impact financier :
  Le montant des avances totales au 31 décembre 2018 s'élève à 4.136.250 € et le montant des intérêts reçus à 43.875 €.

Rémunération du Président

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature et objet :
  Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président de la société SPARTOO S.A.S. a perçu une rémunération brute au cours de l'exercice 2018.

- Impact financier :
  Le montant de cette rémunération s'est élevé 185.205 € au cours de l'exercice 2018.

Ventes de marchandises à la société SPARTOO UK LTD

- Entité cocontractante : société SPARTOO UK LTD

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 1er décembre 2011, la société SPARTOO UK LTD s'approvisionne auprès de SPARTOO S.A.S. pour des références présentes dans le stock de cette dernière à prix égal au coût de revient des marchandises plus une marge de 8%.

- Impact financier :
  Le montant de cette facturation pour votre société s'est élevé à 849.850 €.

Achats de marchandises à la société SPARTOO UK LTD

- Entité cocontractante : société SPARTOO UK LTD
- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 1er décembre 2011, la société SPARTOO S.A.S. s'approvisionne auprès de SPARTOO UK LTD pour des références présentes dans le stock de cette dernière à prix égal au coût de revient des marchandises plus une marge de 8%.

- Impact financier :
  Le montant de cette facturation pour votre société s'est élevé à 1.146.489 €.

Contrat de ventes avec les sociétés du groupe

- Entités cocontractantes : les sociétés FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L.
- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 1er janvier 2015, les sociétés FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L. confient à SPARTOO S.A.S. leur approvisionnement de marchandises auprès des fournisseurs de marques de chaussures et accessoires. Les marchandises sont facturées mensuellement par SPARTOO S.A.S. à FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L. à leur coût de revient.

- Impact financier :
  Le montant de cette facturation pour votre société s'est élevé à 4.270.087 €.

Contrat de services partagés avec les sociétés du groupe

- Entités cocontractantes : les sociétés FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L., TOOSTORES R2 S.A.R.L. et TOOPOST S.A.R.L.
- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 1er janvier 2015, la société SPARTOO S.A.S assiste les sociétés FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L. dans les domaines suivants : gestion des achats et approvisionnements, mise en ligne des produits sur internet, comptabilité et trésorerie, gestion des ressources humaines et techniques informatiques, administration générale. Ce contrat a fait l'objet d'un avenant à effet du 1er janvier 2017, afin d'en faire bénéficier la société TOOPOST. La rémunération consiste en

une redevance dont le mode de calcul est basé sur le budget des dépenses devant être engagées par SPARTOO S.A.S. dans le cadre du contrat, réparties au prorata du chiffre d'affaires, un réajustement étant effectué en fonction des dépenses réelles en fin d'année.

- Impact financier :
  Le montant de cette facturation pour votre société s'est élevé à 605.164 €.

Contrat de prestations de transports

- Entité cocontractante : TOOPOST S.A.R.L.
- Personnes concernées : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président et Monsieur Paul LORNE, Gérant
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 1er janvier 2015, les sociétés SPARTOO S.A.S., FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L. ont confié à TOOPOST S.A.R.L. l'organisation logistique de leurs transports de marchandises en provenance ou à destination du territoire national ou international, par tous les modes de transports appropriés. La rémunération est égale aux dépenses réelles engagées par TOOPOST S.A.R.L. pour les prestations rendues.

- Impact financier :
  Le montant inscrit en produits dans les comptes de votre société s'élève à 8.783.499 €.

Contrat de prestation logistique

Entité cocontractante : TOOLOG S.A.S.

- Personnes concernées : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président et Monsieur Paul LORNE, Directeur général
- Nature, objet et modalités :
  Depuis le 11 juillet 2016, à effet du 1er janvier 2016, les sociétés SPARTOO S.A.S., FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L. et TOOSTORES R2 S.A.R.L. et SPARTOO UK LTD ont confié à TOOLOG S.A.S. la gestion de leur logistique : réception de produits, entreposage de stock, expédition des commandes, traitement des retours et autres prestations annexes. La rémunération consiste en une redevance dont le mode de calcul est basé sur le budget des dépenses devant être engagées par TOOLOG S.A.S., par bénéficiaires, réparties au prorata des expéditions de chacune des parties participant au contrat, un réajustement étant effectué en fonction des dépenses réelles en fin d'année, par bénéficiaires, et selon les quantités expédiées.

- Impact financier :

Le montant inscrit en produits dans les comptes de votre société s'élève à 6.883.581 €.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 30 mars 2019
KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 30 mars 2019

AGILI(3Γ)

Sylvain Boccon-Gibod
Associé

17.2.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
SPARTOO S.A.S.
16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Ce rapport contient 4 pages
Référence : NI.IX.E8

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €. 289.941,30

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

A l'assemblée générale de la société SPARTOO,

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 et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

En application de l'article 20 des statuts, nous avons été avisés des conventions suivantes visées à l'article L. 227-10 du Code de commerce qui sont intervenues au cours de l'exercice écoulé.

Convention de gestion de trésorerie – avenant du 3 janvier 2019

- Entités cocontractantes : FASHION & FASHION S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L., TOOSTORES R1 S.A.R.L., TOOSTORES R2 S.A.R.L. TOOPOST S.A.S., TOOLOG S.A.S. et TOOANDRE S.A.S.

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président

- Nature, objet et modalités :

Depuis le 2 janvier 2015 une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre les parties. Par avenant en date au 3 janvier 2019, il a été revu le montant maximum des avances ou comptes courants.

Le montant maximum des avances, susceptibles d'être mises à la disposition des Sociétés signataires de la présente convention par l'une ou l'autre d'entre elles en une ou plusieurs fois, est arrêté selon les sociétés :

- Pour SPARTOO à 2 000 000 euros.
- Pour FASHION AND FASHION à 500 000 euros.
- Pour TOOLOG à 3 200 000 euros.
- Pour TOOSTORES R2 à100 000 euros.
- Pour TOOSTORES R1 à 11 000 000 euros.
- Pour TOOSTORES à 700 000 euros.
- Pour TOOPOST à 2 000 000 euros
- Pour TOOANDRE à 12 000 000 euros.

- Impact financier :

Le montant des avances versées au 31 décembre 2019 s'élève à 23.959.460 € et le montant des intérêts perçus par la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est de 26.305 €.

Convention de gestion de trésorerie

- Entité cocontractante : SPARTOO UK L.T.D.

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président

- Nature, objet et modalités :

  Depuis le 1er janvier 2019, une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre les parties en remplacement de la convention de gestion de trésorerie du 1er janvier 2018. Cette convention prévoit une rémunération des sommes prêtées à un taux d'intérêt égal à EURIBOR – 6 mois.

- Impact financier :

  Le montant des avances versées au 31 décembre 2019 s'élève à 4.348.848 € et le montant des intérêts perçus au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est de 6.523 €.

Contrat de vente de produits :

- Entité cocontractante : TOOANDRE S.A.S.

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président

- Nature, objet et modalités :

  Le contrat, signé le 1er janvier 2019 et pour une durée indéterminée, a pour objet la vente entre SPARTOO S.A.S. et TOOANDRE S.A.S. de produits et plus spécifiquement de chaussures, vêtements, maroquinerie et accessoires, de manière ponctuelle ou récurrente, afin que SPARTOO S.A.S. ou TOOANDRE S.A.S. vendent lesdits produits via leurs propres réseaux.

  Les produits sont facturés au coût de revient réel augmenté de 8%.

- Impact financier :

  Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la société SPARTOO S.A.S. a comptabilisé un montant de charges de 453.321€ et un montant de produits de 1.110.789 €.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 13 mai 2020	Lyon, le 13 mai 2020
KPMG Entreprises *Département de KPMG S.A.*	AGILI(3F)
DocuSigned by: Sandrine PALLUD 815DC9A0A82340C... Sandrine Pallud *Associée*	DocuSigned by: Sylvain BOCCON-GIBOD 831403DF4B854F1... Sylvain Boccon-Gibod *Associé*

17.2.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

DocuSign Envelope ID: D08E3F22-BCD9-4370-8B65-C5C953160B81

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
SPARTOO S.A.S.
16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Ce rapport contient 4 pages
Référence : NI.IX.E8

DocuSign Envelope ID: D08E3F22-BCD9-4370-8B65-C5C953160B81

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €. 289.941,30

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société SPARTOO,

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 et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

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

En application de l'article 20 des statuts, nous avons été avisés des conventions suivantes visées à l'article L. 227-10 du Code de commerce qui sont intervenues au cours de l'exercice écoulé.

Convention d'avance de trésorerie

- Entité cocontractante : SPARTOO UK L.T.D.
- Personnes concernées : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :

Une convention d'avance de trésorerie avec la société SPARTOO UK L.T.D. a été conclue le 1er janvier 2020, en remplacement de la convention conclue le 1er janvier 2019. Cette convention prévoit la rémunération d'une avance de 3 700 000 £ à un taux d'intérêt égal à EURIBOR – 6 mois avec un taux d'intérêt minimum fixé à 0,15%.

- Impact financier :

Le montant total de l'avance au 31 décembre 2020 s'élève à 4 172 256 € (incluant les intérêts financiers non perçus) dont 6 173 € d'intérêts au titre de l'exercice 2020.

DocuSign Envelope ID: D08E3F22-BCD9-4370-8B65-C5C953160B81

Convention de gestion de trésorerie – avenant du 1er janvier 2020

- Entités cocontractantes : FASHION & FASHION S.A.S., TOOLOG S.A.S., TOOSTORES S.A.R.L, TOOSTORES R1 S.A.R.L., TOO ONLINE (anciennement TOOSTORES R2 S.A.R.L.), TOOPOST S.A.R.L., et TOOANDRE S.A.S.

- Personne concernée : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président

- Nature, objet et modalités :

Le 2 janvier 2015 une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre les parties. Cette convention prévoit notamment une rémunération des sommes mises à disposition des sociétés du Groupe SPARTOO à un taux d'intérêt égal à EURIBOR – 12 mois sans pouvoir être inférieur à 0,15%.

Par avenants du 4 janvier 2016 et 3 janvier 2018, les modalités portant sur le montant maximum des avances ou comptes courants ont été revues.

Par avenant en date du 3 janvier 2019, la société TOOANDRE S.A.S. a été ajoutée pour bénéficier de la convention, dans toutes ces dispositions, à compter du 1er janvier 2019.

Par avenant en date du 1er janvier 2020, il a été revu le montant maximum des avances ou comptes courants à compter du 1er janvier 2020.

Le montant maximum des avances, susceptibles d'être mises à la disposition des Sociétés signataires de la convention par l'une ou l'autre d'entre elles en une ou plusieurs fois, est arrêté selon les sociétés :

- Pour SPARTOO : 2 000 000 euros.
- Pour FASHION AND FASHION : 500 000 euros.
- Pour TOOLOG : 3 200 000 euros.
- Pour TOO ONLINE : 100 000 euros.
- Pour TOOSTORES R1 : 11 500 000 euros.
- Pour TOOSTORES : 700 000 euros.
- Pour TOOPOST : 2 000 000 euros.
- Pour TOOANDRE : 12 000 000 euros.

- Impact financier :

Le montant des avances versées au 31 décembre 2020 s'élève à 19 829 194 €. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 le montant des intérêts perçus par la société est de 19 374 €. Ces avances comprennent un compte courant avec TOOANDRE présentant au 31 décembre 2020 un solde de 7 979 071€ n'ayant pas fait l'objet de rémunération.

Le montant des avances perçues au 31 décembre 2020 s'élève à 350 000 €. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 le montant des intérêts versés par la société est de 299 €.

DocuSign Envelope ID: D08E3F22-BCD9-4370-8B65-C5C953160B81

Contrat de prestations de services :

- Entités cocontractantes : TOOBRANDS S.A.S.
- Personnes concernées : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :

Selon la convention de prestation de services signé le 1er janvier 2020, la société SPARTOO S.A.S. s'engage à fournir à la société TOOBRANDS S.A.S., divers services en matière d'achats et d'approvisionnements, mise en ligne des produits sur internet, comptabilité et trésorerie, service juridique, gestion des ressources humaines et techniques informatiques et administration générale et de coordonner la politique de la société TOOBRANDS S.A.S dans ces domaines.

- Impact financier :

Au titre de cette convention, la société SPARTOO S.A.S. a comptabilisé sur l'exercice clos le 31 décembre 2020, un produit de 221 224€.

Rémunération du Président :

- Personnes concernées : Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président
- Nature, objet et modalités :

Monsieur Boris SARAGAGLIA, Président de la société SPARTOO S.A.S. a perçu une rémunération au cours de l'exercice 2020.

- Impact financier :

Le montant de cette rémunération s'est élevée à 168 430 euros au cours de l'exercice 2020.

Meylan, le 28 mai 2021

KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

Signature numérique de Sandrine Pallud
Date : 2021.05.28 18:31:53 +02'00'

Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 28 mai 2021

AGILI(3F)

DocuSigned by:
831403DF4B854F1...

Sylvain Boccon-Gibod
Associé

18 INFORMATIONS FINANCIERES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

18.1 Informations financières historiques

Le lecteur est invité à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats de la Société et du Groupe avec les états financiers audités établis selon les normes françaises pour les exercices comptables clos le 31 décembre 2020, 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018.

18.1.1 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2020

Compte de résultat consolidé

		Exercice clos le	
(en milliers d'euros)	***Notes***	**31 déc. 2020**	**31 déc. 2019**
Chiffre d'affaires	**4 - 5**	136 597	199 743
Achats consommés	**6**	(65 520)	(98 439)
Marge brute		**71 077**	**101 303**
Autres produits d'exploitation	**7**	3 493	7 760
Autres charges d'exploitation	**8**	(49 110)	(77 314)
Charges de personnel	**9**	(14 106)	(29 867)
Impôts et taxes		(1 040)	(2 523)
Dotations aux amortissements et provisions	**10**	(4 352)	(10 985)
Résultat d'exploitation		**5 962**	**(11 626)**
Produits financiers		241	315
Charges financières		(670)	(672)
Résultat financier	**11**	**(429)**	**(357)**
Résultat courant des entreprises intégrées		**5 533**	**(11 984)**
Produits exceptionnels		11 114	237
Charges exceptionnelles		(11 479)	(1 474)
Résultat exceptionnel	**12**	**(365)**	**(1 237)**
Résultat des entreprises intégrées avant impôt		**5 169**	**(13 220)**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	**13**	121	(241)
Résultat net des entreprises intégrées		**5 290**	**(13 462)**
Résultat net de l'entreprise déconsolidée	**3**	(3 123)	-
Reprise des écarts d'acquisition négatifs	**22-14**	-	4 491
Résultat net de l'ensemble consolidé		**2 167**	**(8 971)**
Dont :			
Résultat net - part du Groupe		2 167	(8 971)
Résultat net - part des minoritaires		-	-
Résultat par action (en euros) *		0,75	(3,09)
Résultat dilué par action (en euros) *		0,66	(3,09)

* montant de 2019 corrigé à la suite d'une erreur arithmétique

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le	
ACTIF		**31 déc. 2020**	**31 déc. 2019**
Ecarts d'acquisition	**14**	2 284	1 784
Immobilisations incorporelles	**14**	1 323	21 156
Immobilisations corporelles	**15**	6 218	10 691
Immobilières financières	**16**	426	3 186
Actif immobilisé		**10 251**	**36 816**
Stocks et encours	**17**	35 711	49 180
Créances clients	**18**	6 911	7 877
Autres créances et comptes de régularisation	**19**	7 341	13 217
Impôt différé actif	**13**	-	751
Disponibilités	**20**	19 614	8 619
Actif circulant		**69 577**	**79 645**
TOTAL DE L'ACTIF		**79 828**	**116 462**

PASSIF		**31 déc. 2020**	**31 déc. 2019**
Capitaux propres	**21**		
Capital		290	290
Prime d'émission		39 672	39 672
Réserves consolidées		(27 454)	(18 483)
Autres		376	170
Résultat part du groupe		2 167	(8 971)
Total des capitaux propres part groupe		**15 050**	**12 677**
Intérêts minoritaires		-	-
Total des capitaux propres		**15 050**	**12 677**
Provisions pour risques et charges	**22**	**1 430**	**35 331**
Dettes			
Emprunts et dettes financières	**23**	26 227	15 134
Dettes fournisseurs	**24**	23 001	38 386
Autres dettes et comptes de régularisation	**25**	13 869	14 933
Impôt différé passif	**13**	250	0
Total des dettes		**63 347**	**68 454**
TOTAL DU PASSIF		**79 828**	**116 462**

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le 31 déc. 2020	Exercice clos le 31 déc. 2019
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net de l'ensemble consolidé		2 167	(8 971)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :			
- Amortissements et provisions	**26**	9 509	1 012
- Variation des impôts différés	**13**	(121)	241
- Elimination des résultats et autres flux sans effet de trésorerie liés à la sortie de périmètre	**26**	(7 001)	-
- Elimination du résultat de cession d'immobilisations	**12**	123	176
- Elimination du résultat latent de change sur comptes-courants & autres		197	(187)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		4 873	(7 728)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks et encours	**17**	(4 337)	1 147
- Clients et comptes rattachés	**18**	(247)	(1 159)
- Autres créances	**19**	(628)	2 588
- Fournisseurs et comptes rattachés	**24**	(748)	2 488
- Autres dettes	**25**	3 116	(525)
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**2 029**	**(3 189)**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles	**26**	(2 220)	(3 040)
Cessions d'immobilisations	**12**	2	231
Trésorerie de la société TOOANDRE sortie du périmètre	**3**	(3 498)	-
Compte-courant remboursé par TOOANDRE au cours de la période	**3**	3 609	-
Variation des autres immobilisations financières	**16**	(65)	(178)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement		**(2 172)**	**(2 986)**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Augmentation de capital		-	19
Augmentation d'emprunts	**23**	13 000	3 500
Remboursement d'emprunts	**23**	(1 906)	(3 434)
Variation nette des autres dettes financières	**23**	2	5
Trésorerie nette provenant des activités de financement		**11 096**	**90**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie		**10 952**	**(6 085)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		8 616	14 745
Effet de la variation des taux de change et autres éléments de réconciliation		45	(45)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**19 613**	**8 615**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**20**	19 614	8 619
Découverts bancaires	**23**	(1)	(4)
Trésorerie nette à la clôture		**19 613**	**8 616**

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	*Nombre d'actions*	Capital	Prime d'émission	Réserves consolidées	Réserve de conversion	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2019 ……	2 841 163	284	39 658	(16 303)	478	(117)	(2 180)	21 821
Augmentation de capital ….....	57 500	6	14					19
Affectation du résultat ……		-	-	(2 180)			2 180	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-		(192)		-	(192)
Résultat de l'exercice 2019……		-	-	-			(8 971)	(8 971)
Au 31 décembre 2019 ……	2 898 663	**290**	**39 671**	**(18 483)**	**287**	**(117)**	**(8 971)**	**12 677**
Augmentation de capital ….....	750	0	(0)					-
Affectation du résultat ……		-	-	(8 971)			8 971	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-		206		-	206
Résultat de l'exercice 2020 ……..		-	-	-			2 167	2 167
Au 31 décembre 2020	2 899 413	**290**	**39 671**	**(27 454)**	**493**	**(117)**	**2 167**	**15 050**

Notes annexes aux états financiers consolidés

1. INFORMATIONS GENERALES ET FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Informations générales

L'activité du Groupe s'exerce dans la fabrication, l'achat et la vente de chaussures, d'articles de maroquinerie, de prêt-à-porter et d'autres accessoires dans l'univers de la mode.

Le Groupe a développé sa plateforme de e-commerce sur laquelle il propose à des clients une large offre, plus de 8 000 marques, vendues directement, modèle achat-revente, ou vendues par des marchands partenaires, activité de place de marché (« *market place* »). Il réalise également des ventes en magasins, dix points de vente fin 2020, et des ventes à des détaillants.

Le Groupe a mis au point une offre de services complémentaires pour les professionnels, e-commerçants ou détaillants, s'appuyant notamment sur sa plateforme technologique développée en interne. Elle propose notamment des solutions de transport, de logistique et d'accompagnement de e-commerçants souhaitant se développer et de magasins désirant se digitaliser.

Le Groupe exerce son activité en France et à l'international.

Spartoo est domiciliée en France. Son siège social est situé 16, rue Henri Barbusse 38000 GRENOBLE.

Faits significatifs de l'exercice

L'épidémie de coronavirus et les mesures de confinement décidées par le Gouvernement à compter du 17 mars 2020 ont fortement impacté l'activité de la société pendant quelques semaines, conduisant la société à mettre en œuvre les différentes mesures mises à disposition par le Gouvernement sur le plan réglementaire et financier afin de sécuriser son activité :

- Mise en place du chômage partiel sans maintien du salaire. Ce chômage partiel a été validé par la DIRRECTE. A ce titre, le Groupe a perçu un montant de 508 milliers d'euros d'indemnités comptabilisées en réduction des charges de personnel.
- Octroi de financements pour un montant de 13 millions d'euros (Prêts garantis par l'Etat) début avril 2020.

L'activité a ensuite repris normalement, à l'exception du cas particulier de la filiale TOOANDRE, en poursuivant son développement sur le reste de l'année. La crise sanitaire n'a pas eu d'effet sur les estimations et jugements de la société.

Le montant de la trésorerie du Groupe s'élève à 19 613 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

En outre, il convient de signaler que le Brexit n'a pas d'incidence significative sur l'activité du Groupe, sa filiale anglaise SPARTOO UK LTD poursuit son activité de vente sur internet à ses clients anglais.

SPARTOO avait repris au 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures ANDRE. A la suite de l'arrêt de son activité (l'intégralité des magasins sont fermés depuis le 17 mars 2020, date du premier confinement), TOOANDRE, filiale détenue à 100% par SPARTOO, a demandé l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a été prononcée le 31 mars 2020. La société SPARTOO n'a pas souhaité déposer d'offre de reprise. Le 28 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Grenoble a accepté l'offre d'un tiers de reprendre une partie des actifs et des salariés, et a prononcé la conversion de la procédure de redressement en liquidation judiciaire avec effet le 5 août 2020. La dissolution n'a pas encore été prononcée à ce jour.

La perte de contrôle a été datée au 31 mars 2020.

Le traitement de déconsolidation et la contribution de TOOANDRE dans les comptes consolidés sont exposés en note 3.

La société SPARTOO a décidé le 20 novembre 2020 de dissoudre sans liquidation sa filiale TOOSTORES détenue à 100%, entraînant la transmission universelle de son patrimoine au profit de SPARTOO, opération effective le 31 décembre 2020. Cette opération n'a aucun effet sur les comptes consolidés.

Le Groupe comprend SPARTOO SAS et ses filiales (« le Groupe » ou « SPARTOO »). Les états financiers consolidés couvrent la période du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020 et comprennent les comptes de cette société et de ses filiales sur une période de 12 mois, à l'exception de TOOANDRE. Ils ont été arrêtés par le Président le 30 avril 2021.

2. PRINCIPALES METHODES COMPTABLES

2.1. Base de préparation des comptes

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 ont été établis en conformité avec le règlement 99-02 relatif aux comptes consolidés des entreprises industrielles et commerciales.

2.2. Préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en euros et toutes les valeurs sont arrondies au millier d'euro le plus proche sauf indication contraire. Les totaux et sous-totaux présentés dans les états financiers consolidés sont calculés en euros et arrondis ensuite au millier d'euro le plus proche. Par conséquent, les montants peuvent ne pas s'additionner en raison des arrondis. Ils sont préparés sur la base du coût historique.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 sont établis suivant les principes et méthodes comptables décrits ci-dessous. Les états financiers consolidés respectent les principes comptables de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices et de prudence.

2.3. Méthodes de consolidation et de conversion

Filiales et entreprises associées

Les filiales sont des entités contrôlées par le Groupe. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote attachés aux actions détenues par l'entreprise consolidante et par toutes les entreprises qu'elle contrôle de manière exclusive, sont pris en considération.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sont consolidées par mise en équivalence.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

Transactions réciproques

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions réciproques sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Transactions en monnaie étrangère

Les opérations incluses dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évaluées en utilisant la devise de l'environnement économique dans lequel l'entité opère (monnaie fonctionnelle).

La monnaie fonctionnelle de Spartoo et la monnaie de présentation des états financiers du Groupe sont l'euro.

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant du règlement des transactions en monnaie étrangère et de la conversion au cours de clôture des actifs et passifs monétaires en monnaie étrangère sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère, qui sont évalués au coût historique, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction.

Conversion des comptes des filiales en devises

Les comptes de toutes les entités du Groupe (dont aucune n'exerce ses activités dans une économie hyperinflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation (l'euro), sont convertis dans la monnaie de présentation en euro selon les modalités suivantes :

- Les actifs et les passifs sont convertis en euro en utilisant le cours de change à la clôture,
- Les charges et produits sont convertis en euro en utilisant le cours moyen de la période.

Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion.

2.4. Traitement des acquisitions

Lors de l'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, les actifs et passifs identifiés sont évalués à leur juste valeur.

L'écart résiduel entre le prix d'acquisition des titres, augmenté des frais d'acquisition nets d'impôt, et la quote-part de capitaux propres réévalués constitue l'écart d'acquisition. S'il est positif, il est inscrit dans l'actif immobilisé dans la rubrique « Ecarts d'acquisition ». S'il est négatif, il est inscrit dans une rubrique spécifique du passif.

L'écart négatif dégagé lors de l'acquisition de TOOANDRE en 2018 est rapporté au résultat sur 8 ans. La valeur nette comptable de cet écart a été reprise au 31 mars 2020 dans le cadre de la déconsolidation de TOOANDRE. L'effet sur le compte de résultat est mentionné dans la note 12.

L'écart d'acquisition positif est amorti ou non selon sa durée d'utilisation, limitée ou non.

La Direction Générale a jugé que les écarts d'acquisition du Groupe, affectés à Spartoo UK et à Fashion & Fashion n'avaient pas de fin de vie identifiée, dès lors que ces sociétés exerçaient une activité dans un écosystème comparable à Spartoo. En conséquence, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an.

S'il apparaît, lors d'un test de dépréciation, que la valeur actuelle du groupe d'actifs auxquels l'écart d'acquisition est affecté (en général une filiale) est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est constatée pour le montant de cette différence. La valeur actuelle est notamment appréciée à partir de la valorisation de sociétés exprimée en multiple de chiffre d'affaires et de transactions comparables.

Conformément au § 2110 du Règl. 99-02, l'évaluation des actifs et passifs à leur juste valeur peut être modifiée avant la fin de la clôture du premier exercice ouvert postérieurement à la date d'acquisition, lorsque surviennent de nouveaux éléments qui permettent de mieux apprécier les valeurs d'entrée.

Au cas où un complément de prix doit être versé en fonction de réalisations futures, il est évalué dès l'acquisition avec les éléments prévisionnels dont dispose la société. S'il dépasse l'évaluation initiale, la différence est constatée en écart d'acquisition.

2.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des droits au bail, ainsi que des logiciels, évalués à leur coût d'acquisition et des dépenses de construction de la plateforme technologique, qui sont amortis sur une durée de 3 ans.

L'activation de la production immobilisée concernant la plateforme technologique répond aux six critères énoncés par l'art. 212-3.1 du règlement ANC 2014-03 en l'occurrence (i) la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de la plateforme technologique en vue de sa mise en service, (ii) l'intention de l'achever et de l'utiliser, (iii) la capacité à l'utiliser, (iv) la façon dont cette plateforme générera des avantages économiques futurs, à savoir la nécessité pour la Société de revoir sans cesse la configuration de sa plateforme technologique pour répondre au mieux aux attentes de ses clients et pour poursuivre la croissance de son activité, (v) la disponibilité de ressources, tant techniques que financières, appropriées pour achever son développement et l'utiliser et (vi) la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à cette plateforme technologique, à savoir le coût des prestations réalisées par des fournisseurs, ainsi que la valorisation des temps passés par les salariés.

2.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition et n'ont subi aucune réévaluation.

Aucun composant n'a été relevé au sein des sociétés composant le périmètre de consolidation.

Les amortissements sont calculés linéairement selon la durée d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations, dont les principales sont les suivantes :

- Agencements et aménagements 4 à 10 ans
- Divers matériels 2 à 5 ans

La valeur résiduelle est prise en compte, le cas échéant, dès lors qu'elle est significative.

Un contrat de location-financement est un contrat qui a pour effet de transférer au preneur l'essentiel des avantages et des risques inhérents à la propriété du bien, que la propriété soit ou non transférée à la fin du contrat. Les contrats qui ne répondent pas à cette définition constituent des contrats de location simple.

Le Groupe a choisi de comptabiliser en consolidation les contrats de location-financement selon la méthode préférentielle prévue par le Règlement 99-02 à savoir :

- au bilan sous forme d'une immobilisation corporelle et d'un emprunt correspondant ;
- au compte de résultat, sous forme d'une dotation aux amortissements et d'une charge financière.

Dans le cadre des opérations de cession-bail, le bail est considéré comme une location-financement lorsque le cédant conserve les risques et avantages résultant du bien loué et dans ce cas aucune cession n'est réputée avoir eu lieu en consolidation.

Le bail consécutif à l'opération de cession-bail réalisée par le Groupe est considéré comme une location financement et présenté dans les comptes consolidés selon la méthode préférentielle mentionnée ci-dessus.

2.7. Immobilisations financières

Les titres de participation de sociétés non consolidées et les autres immobilisations financières sont évalués à leur coût d'acquisition.

Une dépréciation est constatée, le cas échéant, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.8. Stocks

Les stocks de marchandises et de matières premières sont évalués au prix d'achat net selon la méthode du premier entré – premier sorti.

Les produits et les encours de production sont évalués à leur coût de production. Les charges fixes de fabrication sont prises en compte sur la base des capacités normales de production de l'entreprise, à l'exclusion de tous les coûts de sous-activité et de stockage.

Les stocks de matières premières sont dépréciés sur la base des perspectives d'utilisation : la Société évalue les stocks de matières premières devenus obsolètes ou excédentaires et les déprécie par différence entre le prix d'achat et la valeur de réalisation nette.

Les stocks de marchandises et de produits finis sont dépréciés selon l'ancienneté des produits : un taux de dépréciation est calculé par saison et par produit, sur la base des données réelles historiques.

2.9. Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Les créances sur les clients professionnels font l'objet d'analyses individuelles et sont, le cas échéant, dépréciées pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Les créances sur les clients particuliers sont dépréciées selon leur ancienneté et selon un taux de dépréciation calculé sur la base des données réelles historiques.

2.10. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue, ainsi que les placements très liquides dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif et avec une échéance à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont dépréciées dans le cas où leur valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.11. Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'elle peut être estimée de façon fiable et lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation sans contrepartie au moins équivalente attendue de celle-ci.

Provisions pour litiges et contentieux

Les provisions pour litiges et contentieux comprennent les coûts estimés au titre des risques, litiges, contentieux et réclamations de la part de tiers.

Ces provisions incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision s'il est estimé que les points notifiés ne sont pas fondés ou s'il existe une probabilité satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de la position du Groupe dans le contentieux en cours l'opposant à l'Administration Fiscale.

La part des redressements non contestés est enregistrée en dettes dès que le montant est connu.

Provision pour engagements de retraite

La provision pour les engagements de retraite est constatée dans les comptes consolidés et fait l'objet d'un ajustement annuel.

Cette provision retient les critères suivants : l'âge, l'ancienneté à la date de la clôture de l'exercice et la probabilité d'ancienneté à l'âge de la retraite, les droits acquis résultant de la convention collective calculés sur la base du salaire mensuel moyen et des dispositions de la loi Fillon.

A fin 2020, les paramètres retenus sont les suivants :

- âge de départ en retraite de 60 à 67 ans à l'initiative du salarié, afin d'intégrer les dispositions de la loi portant réforme des retraites (loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010)
- taux d'actualisation : 0,34% correspondant au taux IBOXX Corporates AA (0,77% en 2019)
- taux de revalorisation des salaires : 1,50% (1,50% en 2019)
- table de mortalité : INSEE 2019

Le calcul de l'engagement tient compte des charges sociales.

2.12. Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisées à la valeur de remboursement.

2.13. Reconnaissance du chiffre d'affaires

Modèle achat-revente sur la plateforme de e-commerce, ventes en magasins et aux détaillants

Le chiffre d'affaires généré par les ventes de marchandises est reconnu au moment de la livraison des produits.

Modèle place de marché

Le Groupe met à disposition de marchands sa plateforme e-commerce, anime les ventes et gère la relation avec les clients - encaissement et service client -, mais n'assure pas la livraison des produits qui partent de l'entrepôt du marchand. Le Groupe agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires généré correspond à la commission qu'il perçoit à ce titre.

Services aux tiers

Le chiffre d'affaires généré par les prestations de services est reconnu à l'achèvement de la prestation.

2.14. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. L'écart d'acquisition non déductible fiscalement, ne donne pas lieu à la constatation d'impôt différé. L'évaluation des actifs et passifs d'impôt

différé repose sur les hypothèses retenues par le Groupe pour recouvrer la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il devient improbable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de régler les actifs et passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

2.15. Distinction entre résultat exceptionnel et résultat courant

Le résultat courant est celui provenant des activités dans lesquelles l'entreprise est engagée dans le cadre de ses affaires ainsi que les activités annexes qu'elle assume à titre accessoire ou dans le prolongement de ses activités normales.

Le résultat exceptionnel résulte des événements ou opérations inhabituels distincts de l'activité et qui ne sont pas censés se reproduire de manière fréquente et régulière.

2.16. Résultats par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et dilué par ses actions ordinaires.

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action après dilution prend en compte la conversion de l'ensemble des bons de souscription en circulation.

L'effet sur le résultat dilué par action des options donnant droit à la souscription d'actions est calculé selon la méthode du placement théorique des fonds.

Si le résultat de l'exercice est une perte, le résultat dilué par action est identique au résultat de base par action, conformément à l'avis OEC n°27 §3.

2.17. Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes conduit la Direction du Groupe à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants qui figurent dans ces comptes et les notes qui les accompagnent, en ce qui concerne notamment les immobilisations corporelles, les impôts différés actifs, les écarts d'acquisition, les autres actifs incorporels et les provisions pour risques et charges. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée, ainsi que sur un ensemble d'autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances afin de se forger un jugement sur les valeurs à retenir pour ses actifs et passifs. Les résultats réalisés peuvent in fine diverger sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de situations différentes.

3. SORTIE DE PERIMETRE DE TOOANDRE

Le Groupe a estimé qu'à compter du 31 mars 2020, il n'exerçait plus aucun contrôle sur la société TOOANDRE, en raison des restrictions sévères liées à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire et jugées durables, remettant en cause substantiellement le contrôle exercé sur cette entreprise, ce qui a conduit à la déconsolider à cette date.

Le Groupe a choisi de présenter le résultat du premier trimestre 2020 de TOOANDRE jusqu'à la perte de contrôle sur une ligne séparée du compte de résultat pour faciliter la comparaison avec les exercices ultérieurs, par dérogation au principe de consolidation jusqu'à la date de sortie effective.

Ainsi, le résultat du 1er trimestre 2020 est constaté sur une ligne séparée du compte de résultat et sa contribution, évaluée comme si la société TOOANDRE était consolidée par intégration globale, autrement dit après élimination des charges et produits réciproques avec les autres sociétés du Groupe, est présentée dans le tableau ci-dessous.

(en milliers d'euros)	**du 1er janvier au 31 mars 2020**
Chiffre d'affaires	13 942
Achats consommés	(6 807)
Marge brute	**7 135**
Autres produits d'exploitation	630
Autres charges d'exploitation	(7 756)
Charges de personnel	(3 054)
Impôts et taxes	78
Dotations aux amortissements et provisions	(341)
Résultat d'exploitation	**(3 309)**
Produits financiers	2
Charges financières	(5)
Résultat financier	**(3)**
Résultat courant des entreprises intégrées	**(3 311)**
Produits exceptionnels	260
Charges exceptionnelles	(72)
Résultat exceptionnel	**188**
Résultat avant impôt	**(3 123)**
Résultat net de la société TOOANDRE	**(3 123)**

De la même façon, les flux de trésorerie ont été regroupés dans les opérations d'investissement pour un montant de 3 498 milliers d'euros, comprenant la trésorerie à la date de sortie de périmètre pour un montant de 832 milliers d'euros et la contribution des flux de la période pour un montant de 2 666 milliers d'euros se détaillant comme suit :

(en milliers d'euros)	31 mars 2020
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net de la société TOOANDRE	(3 123)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
- Amortissements et provisions	(219)
- Marge réalisée sur les ventes internes entre les sociétés du Groupe et TOOANDRE	35
- Elimination des résultats de cession d'immobilisations	(260)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	(3 567)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	
- Stocks et encours	25
- Clients et comptes rattachés	780
- Autres créances	714
- Fournisseurs et comptes rattachés	1 612
- Autres dettes	1 310
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**873**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles	(311)
Cessions d'immobilisations	260
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	(832)
Compte-courant remboursé par TooAndré au cours de la période	(3 609)
Variation des autres immobilisations financières	121
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement	**(4 372)**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	**(3 498)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	3 498
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**0**

Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des titres TOOANDRE est nulle et l'ensemble des créances liées à la société TOOANDRE est déprécié ou a été passé en pertes exceptionnelles. Compte tenu de la valeur en consolidation négative de cette société à la date de sa sortie du périmètre de consolidation, la contribution dans le résultat exceptionnel consolidé s'élève à -209 milliers d'euros (voir note 12).

Dans tous les tableaux d'analyse des notes subséquentes, le terme « Variation de périmètre » traduit la déconsolidation de TOOANDRE.

4. CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliers d'euros)	2020	2019
Ventes de marchandises ……	110 597	182 552
Prestations de services ……	26 000	17 190
Chiffre d'affaires ……	**136 597**	**199 743**

Le chiffre d'affaires se ventile entre la France et l'export comme suit :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Ventes de marchandises		
France	59 815	129 599
Export	50 782	52 954
Prestations de services		
France	21 580	13 455
Export	4 421	3 735
Chiffre d'affaires	**136 597**	**199 743**

L'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire de la filiale TOOANDRE et sa sortie du périmètre de consolidation (voir note 1) ont une incidence sur l'évolution du chiffre d'affaires :

- TOOANDRE ne contribue plus au chiffre d'affaires en 2020, alors que sa contribution s'élevait à 74 278 milliers d'euros en 2019,
- le Groupe a facturé des marchandises et des services à TOOANDRE pendant la procédure judiciaire, puis a signé un contrat de service transitoire avec le repreneur de TOOANDRE, générant un chiffre d'affaires additionnel de 2 616 milliers d'euros sur l'exercice 2020. Ce chiffre d'affaires se décompose en ventes de marchandises pour 1 497 milliers d'euros, avec une marge de 111 milliers d'euros, et en prestations de services, à prix coûtant, pour 1 119 milliers d'euros,
- le chiffre d'affaires du Groupe, hormis ces éléments, progresse de 8 516 milliers d'euros, notamment grâce au développement de son activité de services aux tiers, dont le chiffre d'affaires augmente de 6 964 milliers d'euros.

5. INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle présentée ci-dessous est fondée sur la même segmentation que celle utilisée pour le reporting interne destiné à la direction générale pour lui permettre d'apprécier les performances passées et de prendre des décisions en matière d'allocation future des ressources.

Aussi, deux secteurs ont été définis : « B to C », regroupant la vente des marchandises et produits vendus directement aux consommateurs par différents canaux de distribution et « les services aux tiers » représentant essentiellement les services en matière de logistique et transport.

La ventilation du chiffre d'affaires par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2020	2019
B to C	121 725	191 835
Services aux tiers	14 872	7 908
Chiffre d'affaires	**136 597**	**199 743**

En 2019, la contribution de TOOANDRE dans le chiffre d'affaires réalisé dans le secteur « B to C », s'élevait à 74 278 milliers d'euros.

La ventilation du résultat d'exploitation et des actifs employés par secteurs n'est pas fournie en raison du préjudice grave qui pourrait résulter de leur divulgation.

6. ACHATS CONSOMMES

(en milliers d'euros)	2020	2019
Achats de marchandises	67 683	97 306
Variation de stock de marchandises	(2 163)	1 133
Achats consommés	**65 520**	**98 439**

La contribution de TOOANDRE dans les achats consommés s'élevait à 32 456 milliers d'euros en 2019.

7. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Autres produits ……	549	476
Reprises provisions pour dépréciation des stocks *	2 100	5 096
Reprises provisions pour dépréciation des clients *	373	468
Reprises de provisions pour risques et charges * ….	172	1 089
Transferts de charges ……	300	630
Autres produits d'exploitation ……	**3 493**	**7 760**
** dont Dotation / Reprises incluses sur la ligne "Amortissements et provisions" du TFT*	*2 644*	*6 654*

La contribution de TOOANDRE dans les reprises de provisions pour dépréciation des stocks et pour risques et charges s'élevait respectivement à 2 738 milliers d'euros et 786 milliers d'euros en 2019.

8. AUTRES CHARGES EXTERNES

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**	*Dont TooAndré*
Logistique et transport ……	23 527	21 036	*3 033*
Publicité ……	12 507	13 638	*1 578*
Locations immobilières et mobilières ……	3 099	22 640	*19 393*
Personnel intérimaire ….....	1 030	3 640	*2 664*
Services bancaires ….....	2 010	2 406	*487*
Diverses charges d'exploitation ……	6 937	13 955	*7 168*
Autres charges d'exploitation ……	**49 110**	**77 314**	***34 323***

La variation des différents postes composant les autres charges d'exploitation entre 2019 et 2020 s'explique essentiellement par la déconsolidation de TOOANDRE en 2020.

Par ailleurs, l'augmentation significative du poste « Logistique et transport » est directement liée au développement de l'activité de services aux tiers (voir note 4. Chiffre d'affaires).

9. CHARGES DE PERSONNEL

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Salaires et appointements ……..	10 622	22 251
Charges sociales ……..	3 484	7 616
Charges de personnel ……	**14 106**	**29 867**

La contribution de TOOANDRE dans les charges de personnel s'élevait à 14 825 milliers d'euros en 2019.

En 2020, le Groupe a perçu des indemnités s'élevant à 508 milliers d'euros au titre de la mise en place de chômage partiel dans le cadre de la crise sanitaire (voir note 1). Elles sont comptabilisées en réduction des charges de personnel.

10. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Dotations aux amortissements ……..	1 017	2 625
Dotations aux amort. location financement……..	523	540
Dotations aux provisions pour risques et charges …	423	506
Dotations provision pour dépréciation de stocks ….	2 229	6 656
Dotations provisions pour dépréciation de créances	159	658
Dotations aux amortissements et provisions ……	**4 352**	**10 985**

La contribution de TOOANDRE dans les dotations aux amortissements et les dotations pour dépréciation de créances et de stocks s'élevait respectivement à 1 624 milliers d'euros et 4 564 milliers d'euros.

11. RESULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2020	2019
Produits financiers ……..	203	281
Intérêts d'emprunts ……..	(178)	(190)
Autres charges financières ……..	(19)	(18)
Intérêts sur location financement ……..	(0)	(87)
Résultat de change ……..	(348)	92
Provision actualisation engagements retraite ……..	(88)	(436)
Résultat financier ……	**(429)**	**(357)**

12. RESULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2020	2019
Effet de la déconsolidation de TOOANDRE ….....	10 749	-
Dépréciation du compte-courant TOOANDRE* …...	(7 979)	-
Reprise de stock André (clause de réserve de propriété) ….....	2 195	-
Charges exceptionnelles liées à l'arrêt d'activité ……	(5 174)	-
**Résultat exceptionnel lié à l'arrêt d'activité de TOOANDRE …..... **	**(209)**	**-**
Produits de cession d'immobilisations ……..	-	231
Valeur nette comptable des immobilisations cédées..	(123)	(407)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion ….	15	5
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion ..	(314)	(330)
Reprise de provision couvrant des charges* ……..	308	285
Reprise de provision non utilisée* ……..	350	217
Dépréciation d'immobilisations* ……..	(262)	(502)
Dotations aux provisions pour risques et charges* .	(130)	(736)
Résultat exceptionnel ……	**(365)**	**(1 237)**
** dont Dotation / Reprises incluses sur la ligne "Amortissements et provisions" du TFT*	*(7 713)*	*(736)*

En 2020, le résultat exceptionnel inclut notamment la conséquence de la sortie de périmètre de TooAndré, qui se traduit par une perte nette de 209 milliers d'euros, comprenant :

- un effet de 10 749 milliers d'euros généré par la sortie de la valeur en consolidation négative au 31 mars 2020, compensé partiellement par la provision du compte-courant de 7 979 milliers d'euros ;
- une charge de 2 232 milliers d'euros représentant le paiement en garantie par SPARTOO de crédits documentaires pour le compte de la société TooAndré en paiement des marchandises. Par subrogation dans les droits des créanciers (clauses de réserve de propriété), SPARTOO a récupéré la marchandise concernée pour une valeur de 2 195 milliers d'euros se traduisant par la comptabilisation d'un produit du même montant en contrepartie des stocks. La charge résultant de cette transaction s'élève à 37 milliers d'euros ;
- des pertes liées à :
    - la mise en jeu de cautions de loyers et autres pour le compte de TooAndré représentant un montant de 1 323 milliers d'euros,
    - des créances impayées pour 1 018 milliers d'euros,
    - une participation au PSE de TooAndré pour 600 milliers d'euros.

En 2019, le résultat exceptionnel comprenait notamment des charges liées à la fermeture de magasins Spartoo pour 540 milliers d'euros et une provision pour risque CNIL de 600 milliers d'euros.

13. IMPOT SUR LES BENEFICES ET IMPOT DIFFERE

13.1. Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	2020	2019
Impôt courant	-	-
Impôt différé	121	(241)
Charge (Produit) d'impôt courant et différé	**121**	**(241)**

13.2. Actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés proviennent des postes suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2020	2019
Différences temporaires		
Provisions	44	806
Frais acquisition s/ titres	(182)	242
Location financement	(339)	(481)
Provision engagement de retraite	227	183
Impôt différé net actif (passif)	**(250)**	**751**

La variation des impôts différés nets au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2020	2019
A l'ouverture	751	993
Variation de périmètre	(1 123)	-
Produit (charge) d'impôt différé	121	(241)
A la clôture	**(250)**	**751**

A compter du 1er janvier 2008, la société Spartoo a opté pour une durée de 5 ans pour le régime de l'intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI. Le périmètre d'intégration fiscale comprend toutes les sociétés françaises depuis le 1er janvier 2011. Le régime est renouvelé à la fin de chaque période quinquennale.

Par mesure de prudence, aucun actif d'impôt relatif aux déficits reportables n'a été constaté.

Le montant du déficit d'ensemble restant à reporter au 31 décembre 2020 s'élève à 36 682 milliers d'euros (incluant les déficits de Spartoo UK), dont l'antériorité est présentée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	2020
Avant 2018	17 493
2018	546
2019	14 004
2020	4 638
Total des déficits reportables	**36 682**

13.3. Analyse du taux effectif d'impôt

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Résultat avant impôt	2 045	(8 730)
Taux d'impôt	28,00%	31,00%
Impôt théorique	(573)	2 706
Résultat de déconsolidation	3 010	-
Reprise (dépréciation) des écarts d'acquisition	-	1 392
Déficit de l'exercice non reconnu	(2 302)	(4 317)
Variation du taux d'impôt	-	(67)
Suramortissement	49	56
Différences permanentes	(63)	(11)
Impôt comptabilisé	**121**	**(241)**

14. ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition étaient amortis sur 10 ans jusqu'au 31 décembre 2015. Dès lors que la Direction a jugé que leur durée de vie n'était pas limitée, l'amortissement a cessé à compter du 1er janvier 2016, conformément aux principes retenus par le Groupe à la note 2.4.

(en milliers d'euros)	Brut	Amort.	Net
Au 1/1/2019 ……	4 313	(2 528)	1 784
	-	-	-
Au 31/12/2019 ……	**4 313**	**(2 528)**	**1 784**
Reclassement ….....	500	-	500
Au 31/12/2020 ……	**4 813**	**(2 528)**	**2 284**

Ils font l'objet d'un test de dépréciation selon les modalités décrites dans la note 2.4.

La valeur actuelle est calculée selon un multiple de chiffre d'affaires, multiple variant en fonction de la croissance du chiffre d'affaires sur 3 ans et du taux d'EBITDA calculé par rapport au chiffre d'affaires. Par ailleurs, la Société s'assure que ce multiple reste pertinent et prudent en se référant à des valeurs de sociétés de e-commerce comparables, ayant fait l'objet de transactions récentes sur le marché ou cotées en bourse.

Ce test de dépréciation a conclu à ne constater aucune dépréciation au 31 décembre 2020. En effet, il a été réalisé avec un taux de croissance sur le chiffre d'affaires négatif et un taux d'EBITDA supérieur à 5% du chiffre d'affaires.

Une dépréciation serait nécessaire si le taux d'EBITDA devenait inférieur à -5%, (alors qu'il est supérieur à 5% au 31 décembre 2020) combiné avec une baisse du chiffre d'affaires.

Immobilisations incorporelles

La valeur brute, les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Droit au bail	Plateforme technologique	Logiciels	Autres immo. incorporelles	Total immo. incorporelles	Dont TOOANDRE	Total hors TOOANDRE
Valeurs brutes au 1/1/2019…….	20 288	1 731	455	802	23 276		
Acquisitions ……	-	195	128	92	415		
Cession - Mise au rebut ……..	-	-	-	(10)	(10)		
Variation de change ……	-	0	-	-	0		
Valeurs brutes au 31/12/2019….	**20 288**	**1 926**	**584**	**883**	**23 681**	**19 869**	**3 812**
Acquisitions ……	-	288	132	570	990	-	990
Sortie de périmètre……	(19 788)	-	(80)	-	(19 869)	(19 869)	-
Cession - Mise au rebut ……..	-	-	(7)	-	(7)	-	(7)
Reclassement ……	(500)	-	-	-	(500)	-	(500)
Valeurs brutes au 31/12/2020 …	**-**	**2 214**	**629**	**1 453**	**4 296**	**-**	**4 296**
dont immobilisations en crédit-bail			*97*		*97*		
Amort. & dépréc. au 1/1/2019	-	1 462	257	221	1 940		
Dotations aux amortissements	-	151	135	9	296		
Dépréciation ……	-	-	-	290	290		
Diminution des amortissements….	-	-	(1)	-	(1)		
Amort. & dépréc. au 31/12/2019	**-**	**1 613**	**391**	**520**	**2 524**	**28**	**2 497**
Dotations aux amortissements	-	154	123	12	289	6	282
Dépréciation ……	-	-	-	200	200	-	200
Diminution des amortissements….	-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
Sortie de périmètre……	-	-	(34)	-	(34)	(34)	-
Amort. & dépréc. au 31/12/2020	**-**	**1 767**	**473**	**732**	**2 973**	**-**	**2 973**
dont immobilisations en crédit-bail			*97*		*97*		
Valeurs nettes au 1/1/2019 ……	20 288	269	198	581	21 336		
Valeurs nettes au 31/12/2019 ……	20 288	313	192	363	21 157	19 841	1 315
Valeurs nettes au 31/12/2020 ….	**-**	**447**	**155**	**721**	**1 323**	**-**	**1 323**

Le poste « Droit au bail » concernait essentiellement les droits au bail des magasins André qui avaient été apportés dans le cadre de l'apport d'une branche autonome d'activité le 1er juillet 2018 pour un montant de 19 788 milliers d'euros.

Dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-06, l'entreprise considère que l'usage de ses droits au bail n'est pas limité dans le temps et, à ce titre, aucun amortissement n'est pratiqué. Un test de valorisation est effectué une fois par exercice, et une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette comptable du droit au bail est inférieure à sa valeur actuelle.

15. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La valeur brute, les amortissements et dépréciations sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Matériel	Agencements	Matériel de bureau	Autres immo. corporelles	Total immo. corporelles	Dont TOOANDRE	Total hors TOOANDRE
Valeurs brutes au 1/1/2019……	3 484	11 063	1 118	640	16 306		
Acquisitions ……	68	2 646	115	17	2 846		
Cessions ……	(152)	(693)	(12)	-	(856)		
Reclassements ……	-	366	-	(366)	(0)		
Variation de change ……	0	-	2	-	2		
Valeurs brutes au 31/12/2019…….	**3 400**	**13 382**	**1 224**	**291**	**18 298**	**6 727**	**11 570**
Acquisitions ……	171	341	158	678	1 346	157	1 189
Cessions ……	-	(206)	(12)	-	(218)	-	(218)
Reclassements ……	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)
Variation de périmètre ……	(93)	(6 603)	(180)	(9)	(6 884)	(6 884)	-
Variation de change ……	(0)	-	(2)	-	(2)	-	(2)
Valeurs brutes au 31/12/2020 ……	**3 478**	**6 913**	**1 187**	**960**	**12 539**	**(0)**	**12 539**
dont immobilisations en crédit-bail	*2 694*	*1 299*	*99*	-	*4 092*		
Amort. & dépréc. au 1/1/2019	1 643	2 674	744	142	5 203		
Dotations aux amortissements	512	2 150	219	38	2 919		
Dépréciation ……	-	(57)	-	-	(57)		
Diminution des amortissements……	(126)	(322)	(11)	-	(459)		
Reclassements ……	0	-	1	-	2		
Amort. & dépréc. au 31/12/2019	**2 030**	**4 444**	**953**	**180**	**7 607**	**2 451**	**5 156**
Dotations aux amortissements ……	497	958	155	39	1 649	333	1 316
Dépréciation ……	-	(54)	-	-	(54)	-	(54)
Diminution des amortissements……	-	(86)	(9)	-	(95)	-	(95)
Variation de périmètre ……	(2)	(2 705)	(77)	-	(2 784)	(2 784)	-
Reclassements ……	(0)	-	(2)	-	(2)	-	(2)
Amort. & dépréc. au 31/12/2020	**2 524**	**2 557**	**1 022**	**219**	**6 321**	**-**	**6 321**
dont immobilisations en crédit-bail	*2 029*	*604*	*94*	-	*2 727*		
Valeurs nettes au 1/1/2019 ……	1 841	8 389	375	498	11 103		
Valeurs nettes au 31/12/2019 ……	1 371	8 938	270	111	10 690	4 276	6 414
Valeurs nettes au 31/12/2020 ……	**954**	**4 357**	**165**	**741**	**6 218**	**(0)**	**6 218**

Exercice 2020

Les augmentations des immobilisations corporelles comprennent essentiellement des acquisitions d'agencements et autres immobilisations corporelles destinées à accroître les capacités de stockage de l'entrepôt pour 708 milliers d'euros et des acquisitions d'agencements et matériel divers.

Les diminutions des immobilisations corporelles correspondent principalement à la mise au rebut des installations générales et matériel d'un magasin fermé au cours de l'exercice 2020 pour un montant de 212 milliers d'euros.

Exercice 2019

Les augmentations des immobilisations corporelles comprenaient essentiellement des acquisitions d'agencements et autres immobilisations corporelles destinées à accroître les capacités de stockage de l'entrepôt pour 978 milliers d'euros, des acquisitions d'agencements & installations, de mobilier et de matériel pour les magasins André pour 1 475 milliers d'euros et des acquisitions d'agencements et matériel divers.

Les diminutions des immobilisations corporelles correspondaient principalement à la mise au rebut des installations générales et de matériel des magasins fermés au cours de l'exercice 2019 pour un montant de 815 milliers d'euros.

16. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les immobilisations financières comprennent des dépôts et cautionnements pour un montant de 426 milliers d'euros au 31 décembre 2020 (3 185 milliers d'euros au 31 décembre 2019, dont 2 825 milliers d'euros provenant de TOOANDRE).

Les titres de participation de TOOANDRE demeurent au bilan de SPARTOO jusqu'à la liquidation de la société pour une valeur nette comptable nulle.

La variation des immobilisations financières en 2019 et 2020 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant au 1er janvier	3 185	3 007
Variation de l'exercice	65	178
Variation de change	0	(0)
Variation de périmètre	(2 825)	-
Montant au 31 décembre	**426**	**3 185**

17. STOCKS

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2020**			**Au 31 décembre 2019**		
	Coût	Dépréc.	Net	Coût	Dépréc.	Net
Matières premières	1 000	(189)	810	850	(132)	718
Produits finis	1 299	(197)	1 102	1 490	(204)	1 286
Marchandises	35 672	(1 873)	33 798	53 536	(6 360)	47 176
Total	**37 970**	**(2 260)**	**35 711**	**55 877**	**(6 696)**	**49 180**

Au 31 décembre 2019, la valeur brute des stocks de TOOANDRE s'élevait à 22 191 milliers d'euros et la dépréciation à 4 564 milliers d'euros.

La variation de la valeur brute des stocks en 2019 et 2020 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant brut au 1er janvier	55 877	56 975
Variation de l'exercice	4 337	(1 147)
Variation de change	(52)	49
Variation de périmètre	(22 191)	-
Montant brut au 31 décembre	**37 970**	**55 877**

La dépréciation a évolué comme suit en 2019 et 2020 :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Dépréciation au 1er janvier	(6 696)	(5 135)
Dotation	(2 229)	(6 656)
Reprise	2 100	5 096
Variation de change	2	(2)
Variation de périmètre	4 564	-
Dépréciation au 31 décembre	**(2 260)**	**(6 696)**

18. CREANCES CLIENTS

Les créances clients se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2020	**2019**
Valeur nominale	7 146	8 451
Dépréciation	(235)	(574)
Créances clients nettes	**6 911**	**7 877**

La variation de la valeur brute des créances clients en 2019 et 2020 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant brut au 1er janvier	8 451	7 283
Variation de l'exercice	247	1 159
Variation de change	(14)	10
Variation de périmètre	(1 538)	-
Montant brut au 31 décembre	**7 146**	**8 451**

La ventilation par date d'échéance des créances clients est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	**2020**
Créances non échues	5 348
Créances échues depuis moins de 3 mois	1 507
Créances échues depuis plus de 3 mois	292
Total des créances clients	**7 146**

La dépréciation a évolué comme suit en 2019 et 2020 :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Dépréciation au 1er janvier	(574)	(384)
Dotation	(159)	(658)
Reprise	353	468
Variation de change	-	-
Variation de périmètre	146	-
Dépréciation au 31 décembre	**(235)**	**(574)**

19. AUTRES CREANCES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2020	**2019**
Rabais et ristournes à recevoir	1 376	1 493
Créances fiscales	1 874	2 904
Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi	1 005	1 750
Autres créances d'exploitation	335	169
Compte-courant TOOANDRE	7 979	-
Dépréciation du compte-courant TOOANDRE	(7 979)	-
Charges constatées d'avance	2 752	6 902
Autres créances et comptes de régularisation	**7 341**	**13 217**

Toutes les créances sont dues à moins d'un an, à l'exception du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), qui est remboursé au terme de 4 ans sauf s'il a pu être imputé sur une dette d'impôt exigible avant ce terme. En 2020, le Groupe a obtenu le remboursement de la créance de CICE figurant à l'actif de TOOANDRE à la suite de la mise en redressement de cette société.

Au 31 décembre 2019, les charges constatées d'avance de TOOANDRE s'élevaient à 4 080 milliers d'euros.

La variation de la valeur brute des autres créances et comptes de régularisation en 2019 et 2020 se décompose de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant au 1er janvier ……	13 217	15 797
Variation de l'exercice ……	628	(2 588)
Variation de change ……	9	9
Variation de périmètre ……	(6 513)	-
Montant au 31 décembre ……	**7 341**	**13 217**

20. DISPONIBILITES

Les disponibilités sont composées exclusivement de comptes bancaires.

21. CAPITAUX PROPRES

Le capital social est composé de 2 899 413 actions ayant une valeur nominale de 0,1 euro. Elles se ventilent par catégorie comme suit :

Nombre de titres	**31 décembre**	
	2020	**2019**
Actions O ……	948 973	948 223
Actions A ……	476 620	476 620
Actions B ……	814 700	814 700
Actions C ……	405 442	405 442
Actions D ……	253 678	253 678
	2 899 413	**2 898 663**

La société a émis des Bons de Souscription de Parts de Créateurs d'Entreprise (BSPCE) ouvrant droit à la souscription d'actions de catégorie O, selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous :

Plan	Modalités de l'émission			Nombre total de BSPCE en circulation au 31 décembre 2019	Mouvements au cours de l'exercice (nombre de BSPCE)		Nombre total de BSPCE en circulation au 31 décembre 2020	Nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 décembre 2020
	Nombre de BSPCE attribués à l'origine	Prix d'exercice *(en euros)*	Date limite d'exercice		Attribués	Annulés		
BSPCE09*	111 500	9,06	24/09/2025	111 500	-	-	111 500	111 500
BCE 1	24 790	15,02	24/09/2025	24 790	-	-	24 790	24 790
BCE 2	94 877	15,02	24/09/2025	94 877	-	-	94 877	94 877
BSPCE-2012-1	17 000	29,14	24/09/2025	17 000	-	-	17 000	17 000
BSPCE 2012-2	12 500	31,54	24/09/2025	12 500	-	-	12 500	12 500
BSPCE 2013	12 055	30,00	24/09/2025	12 055	-	-	12 055	12 055
BSPCE-2015	108 778	39,42	24/09/2025	108 778	-	-	108 778	108 778
BSPCE-2015	16 090	30,00	24/09/2025	16 090	-	-	16 090	16 090
Total	**397 590**			**397 590**	**-**	**-**	**397 590**	**397 590**

Tant que le bon de souscription n'est pas exercé, aucune écriture n'est enregistrée dans les comptes. Lors de l'exercice du bon de souscription, l'augmentation est comptabilisée comme une augmentation de capital en numéraire, la prime d'émission étant égale à la différence entre les sommes versées par les salariés et le montant de l'augmentation de capital.

Par ailleurs, le Groupe a racheté 5 290 actions propres pour un montant de 117 milliers d'euros dans le cadre de la mise en place du FCPE. Elles figurent en réduction des capitaux propres consolidées (voir le tableau de variation des capitaux propres consolidés).

Enfin, des plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en place depuis 2018. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

Plan	Modalités de l'émission			Nombre maximal d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	Mouvements au cours de l'exercice		Nombre maximal d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2020
	Nombre d'actions attribuées	Période acquisition + période conservation	Date de livraison des actions du plan		Livrées	Annulées	
2018-1	9 000	3 + 0	05/06/2021	9 000	-	-	9 000
2018-2	1 875	3 + 0	22/11/2021	1 875	-	-	1 875
2019	750	1 + 1	12/04/2020	750	(750)	-	0
2019	10 500	3 + 0	12/04/2022	10 500	-	(10 500)	0
Total	**22 125**			**22 125**	**(750)**	**(10 500)**	**10 875**

22. PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Ecart acq. négatif	Provisions pour risques	Prov. engagement retraite	**Total des provisions**
Au 1er janvier 2019 ……	33 682	2 144	3 689	**39 515**
Dotation aux provisions ……	-	1 234	443	**1 678**
Reprise utilisée ……....	(4 491)	(263)	(384)	**(5 137)**
Reprise non utilisée ……	-	(725)	-	**(725)**
Au 31 décembre 2019 ……	**29 191**	**2 391**	**3 749**	**35 331**
Dotation aux provisions ……	-	452	206	**658**
Reprise utilisée ……....	-	(422)	(17)	**(438)**
Reprise non utilisée ……	-	(350)	-	**(350)**
Variation de périmètre ……	(29 191)	(1 564)	(3 016)	**(33 770)**
Au 31 décembre 2020 ……	**-**	**508**	**922**	**1 430**

Au 31 décembre 2020, les provisions pour risques comprennent (i) la provision pour points de fidélité d'un montant de 322 milliers d'euros, (ii) une provision pour appel de cautions TOOANDRE pour un montant de 74 milliers d'euros et (iii) une provision pour divers autres litiges pour un montant de 112 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, les provisions pour risques comprenaient essentiellement (i) la provision pour risque CNIL d'un montant de 600 milliers d'euros, qui a été utilisée en 2020 à hauteur de 250 milliers d'euros clôturant ainsi la procédure, (ii) la provision pour points fidélité à hauteur de 172 milliers d'euros et (iii) des provisions pour litiges prud'homaux et de loyers de la société TOOANDRE à hauteur de 1 564 milliers d'euros après une reprise non utilisée de 725 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition négatif concernait TOOANDRE qui a été soldé à la suite de la déconsolidation de cette société.

23. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

(en milliers d'euros)	**31 décembre**	
	2020	**2019**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	26 218	15 059
Dettes de location financement ……	1	67
Découverts bancaires ……	1	4
Intérêts courus ……	7	5
Emprunts et dettes financières ……	**26 227**	**15 134**

Début avril 2020, la société SPARTOO a bénéficié de Prêts Garantis par l'Etat d'un montant de 13 millions d'euros répartis entre ses différents établissements bancaires. Elle a opté post-clôture pour un amortissement de ces prêts sur 5 ans, sans franchise. Avant l'option, les PGE devaient être remboursés à échéance inférieure à un an.

Les autres emprunts d'un montant de 13 218 milliers d'euros financent les investissements. Ils portent intérêt à taux fixe variant de 0,40% à 2,02% et sont émis en euros, éliminant ainsi tout risque de sensibilité et de change.

Un seul emprunt, dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élève à 1 563 milliers d'euros, présente une clause particulière de « maintien d'actionnariat, de périmètre et de *negative pledge* ».

La variation des dettes financières au cours de 2019 et 2020 se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Au 1er janvier	15 134	15 060
Souscription d'emprunts	-	3 500
Prêt Garanti par l'Etat	13 000	-
Remboursement d'emprunts	(1 840)	(2 531)
Remboursement de location financement	(66)	(903)
Variation des autres dettes financières	(1)	8
Au 31 décembre	**26 227**	**15 134**

La ventilation des dettes financières se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2020**			
	Total	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit	26 218	5 605	19 825	788
Dettes de location financement	1	1	0	-
Découverts bancaires	1	1	-	-
Intérêts courus	7	7	-	-
Emprunts et dettes financières	**26 227**	**5 613**	**19 825**	**788**

Cet échéancier comprend le remboursement du PGE à hauteur de 1 723 milliers d'euros pour l'échéance à moins d'un an, 10 667 milliers d'euros pour les échéances comprises entre un et cinq ans et 610 milliers d'euros pour l'échéance au-delà de cinq ans.

La société SPARTOO doit respecter des ratios au titre de certains emprunts qui sont en cours de remboursement :

- Engagement de maintenir les fonds propres à un niveau minimum de 15 millions d'euros et de maintenir le rapport « dettes financières nettes consolidées / situation nette comptable consolidée » inférieur à 60% : il concerne des prêts dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élevait à 4 082 milliers d'euros ;
- Engagement de maintenir les fonds propres à un niveau minimum de 15 millions d'euros, de maintenir le rapport « dettes financières nettes consolidées / situation nette comptable consolidée » inférieur à 60% et le ratio « dettes financières nettes / EBITDA » à un niveau inférieur à 3 : il concerne des prêts dont le capital restant dû au 31 décembre 2020 s'élevait à 128 milliers d'euros.

Tous les covenants sont respectés au 31 décembre 2020.

24. DETTES FOURNISSEURS

L'ensemble des dettes fournisseurs a une échéance inférieure à un an.

Au 31 décembre 2019, les dettes fournisseurs de TOOANDRE s'élevaient à 14 616 milliers d'euros.

La variation des fournisseurs et comptes rattachés en 2019 et 2020 se décompose ainsi :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant au 1er janvier	38 386	35 884
Variation de l'exercice	(748)	2 488
Variation de change	(21)	14
Variation de périmètre	(14 616)	-
Montant au 31 décembre	**23 001**	**38 386**

25. AUTRES DETTES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Dettes sociales et fiscales	6 421	8 931
Dettes d'impôt courant	-	-
Avoirs à établir	2 356	2 095
Dettes sur immobilisations	26	291
A reverser aux partenaires de *Market Place* (1)	4 752	3 347
Autres dettes d'exploitation	47	56
Produits constatés d'avance	266	213
Autres dettes et comptes de régularisation	**13 869**	**14 933**

(1) solde des encaissements reçus dans le cadre de l'activité « *Market Place* » à reverser aux partenaires (voir note 2.13)

Au 31 décembre 2019, les dettes fiscales et sociales de TOOANDRE s'élevaient à 3 809 milliers d'euros.

La variation des autres dettes et comptes de régularisation en 2019 et 2020 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Montant au 1er janvier	14 933	15 225
Variation de l'exercice des autres dettes	3 116	(525)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(41)	222
Variation de change	(19)	12
Variation de périmètre	(4 120)	-
Montant au 31 décembre	**13 869**	**14 933**

26. INFORMATIONS RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Les amortissements et provisions constituent des flux du compte de résultat qui n'ont aucune incidence sur la trésorerie et qu'il convient de neutraliser :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**
Dotations amortis. & provisions exploitation	4 352	10 985
Reprises provisions exploitation	(2 644)	(6 654)
Provision actualisation engagements retraite	88	436
Dot. / Repr. provisions exceptionnelles	7 713	736
Reprise écart d'acquisition négatif	-	(4 491)
Amortissements et provisions	**9 509**	**1 012**

De la même façon, le résultat de déconsolidation de TOOANDRE et le passage en perte des créances détenues par les sociétés du Groupe envers TOOANDRE au 31 mars 2020 à la date de la déconsolidation, ainsi que le résultat de TOOANDRE de l'ouverture de l'exercice à la date de sa déconsolidation présenté sur une ligne séparée du compte de résultat ne constituent des flux de trésorerie. Il convient donc de les éliminer :

(en milliers d'euros)	**2020**
Résultat de déconsolidation de TOOANDRE ….....	(10 749)
Créances TOOANDRE au 31/3/20 passées en pertes	660
Résultat de TOOANDRE	3 123
Marge réalisée sur les ventes internes entre les sociétés du Groupe et TOOANDRE	(35)
Elimination des résultats et autres flux sans effet de trésorerie liés à la sortie de périmètre	**(7 001)**

Enfin, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	**2020**	**2019**	*Notes*
Acquisition immobilisations incorporelles ……..	(990)	(415)	**14**
Acquisition immobilisations corporelles ……..	(1 189)	(2 846)	**15**
Variation des fournisseurs d'immobilisations ….....	(41)	221	**25**
Acquisition immo. incorporelles et corporelles……	**(2 220)**	**(3 040)**	

27. EFFECTIF

Au 31 décembre 2020, il s'élève à 392 personnes (835 personnes au 31 décembre 2019).

28. MONTANT DES REMUNERATIONS, ENGAGEMENTS ET AVANCES AUX DIRIGEANTS

La rémunération des organes de direction s'est élevée à 509 milliers d'euros au titre de l'exercice 2020.

Il n'y a aucun engagement ni avance aux dirigeants.

29. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

Il n'existe aucune transaction avec les parties liées, dont la définition est précisée par l'article R 123-199-1 du Code de commerce, sachant qu'une partie liée est une personne ou une entité qui est liée à SPARTOO, société qui prépare les comptes consolidés. En l'occurrence, les personnes visées sont les principaux dirigeants qui ont l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de SPARTOO, directement ou indirectement, y compris ses administrateurs.

30. ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en milliers d'euros)	**31 décembre**	
	2020	**2019**
Engagements reçus		
Garantie liée au Prêt Garanti par l'Etat ….....	11 700	-
Crédits documentaires ….....	43	3 331
Cautions, avals ……..	128	507
Garanties à première demande ……..	639	1 755
Engagements donnés		
Nantissement de comptes bancaires ….....	550	720

31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice s'élève à 119 milliers d'euros et se décompose comme suit pour chacun des commissaires aux comptes :

(en milliers d'euros)	**KPMG**	**AGILI (3F)**	**B2A**
Honoraires afférents à la certification des comptes	69	40	10
Honoraires afférents aux autres services	-	-	-

32. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Une requête a été déposée par le comité social et économique central de la société TOOANDRE à l'encontre du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, demandant l'annulation de la décision de la DIRRECTE homologuant la mise en œuvre d'un PSE, requête qui a été rejetée en 1ère instance et qui fait l'objet d'un appel. Aucune action n'est en cours à l'encontre de la société Spartoo SAS, aucune information disponible n'induit une incidence pour le Groupe.

33. SOCIETES CONSOLIDEES

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation en mentionnant la durée des deux exercices présentés.

La société consolidante est la société SPARTOO SAS.

Toutes les sociétés sont détenues à 100% et sont consolidées par intégration globale.

Société	Adresse	N° Siren	Durée ex. 2020	Durée ex. 2019
Spartoo	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	489895821	12 mois	12 mois
Fashion & fashion	88, avenue des Ternes 75017 PARIS	479056079	12 mois	12 mois
TooPost	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	493520043	12 mois	12 mois
TooLog	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808588917	12 mois	12 mois
TooStores **(1)**	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808262661	12 mois	12 mois
TooStores 1	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	812533545	12 mois	12 mois
TooOnline **(2)**	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	814256533	12 mois	12 mois
TooBrands **(3)**	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	830161394	12 mois	12 mois
TooAndré **(4)**	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	838431013	3 mois	12 mois
Spartoo UK	Euro House - 1394 High Road - LONDON N20 9YZ	-	12 mois	12 mois
Spartoo China International Trading (Shanghai)	603-A05 West Part of Building, No.29 Jiatai Road SHANGHAI Pilot Free Trade Zone	-	12 mois	12 mois

(1) La société TooStores a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine à Spartoo en décembre 2020.
(2) Antérieurement TooStores 2.
(3) Antérieurement TooGbb.
(4) Les comptes de la société TooAndré sont intégrés jusqu'au 31 mars 2020 sur une ligne séparée du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie (voir note 3).

18.1.2 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2019

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le 31 déc. 2019	31 déc. 2018
Chiffre d'affaires	4	199 743	159 324
Achats consommés	6	(98 439)	(79 305)
Marge brute		**101 303**	**80 019**
Autres produits d'exploitation	5	7 760	3 479
Autres charges d'exploitation		(77 314)	(53 562)
Charges de personnel	7	(29 867)	(23 787)
Impôts et taxes		(2 523)	(1 853)
Dotations aux amortissements et provisions	8	(10 985)	(8 887)
Résultat d'exploitation		**(11 626)**	**(4 591)**
Produits financiers		315	488
Charges financières		(672)	(356)
Résultat financier	9	**(357)**	**132**
Résultat courant des entreprises intégrées		**(11 984)**	**(4 459)**
Produits exceptionnels		237	507
Charges exceptionnelles		(1 474)	(316)
Résultat exceptionnel	10	**(1 237)**	**191**
Résultat avant impôt		**(13 220)**	**(4 268)**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	11	(241)	(157)
Résultat avant reprise (amort.) des écarts d'acquisition		**(13 462)**	**(4 425)**
Reprise (amortissement) des écarts d'acquisition	19-12	4 491	2 245
Résultat net de l'ensemble consolidé		**(8 971)**	**(2 180)**
Dont :			
Résultat net - part du Groupe		(8 971)	(2 180)
Résultat net - part des minoritaires		-	-
Résultat par action (en euros)		(3,16)	(0,77)
Résultat dilué par action (en euros)		(3,16)	(0,77)

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le	
ACTIF		**31 déc. 2019**	**31 déc. 2018**
Ecarts d'acquisition	**12**	1 784	1 784
Immobilisations incorporelles	**12**	21 156	21 337
Immobilisations corporelles	**13**	10 691	11 103
Immobilières financières	**14**	3 186	3 008
Actif immobilisé		**36 816**	**37 232**
Stocks et encours	**15**	49 180	51 839
Créances clients		7 877	6 898
Autres créances et comptes de régularisation	**16**	13 969	16 919
Disponibilités	**17**	8 619	14 745
Actif circulant		**79 645**	**90 402**
TOTAL DES ACTIFS		**116 462**	**127 634**

PASSIF		**31 déc. 2019**	**31 déc. 2018**
Capitaux propres	**18**		
Capital		290	284
Prime d'émission		39 672	39 658
Réserves		(18 313)	(15 942)
Résultat part du groupe		(8 971)	(2 180)
Total des capitaux propres part groupe		**12 677**	**21 821**
Intérêts minoritaires		-	-
Total des capitaux propres		**12 677**	**21 821**
Provisions pour risques et charges	**19**	**35 331**	**39 645**
Dettes			
Emprunts et dettes financières	**20**	15 134	15 060
Fournisseurs	**21**	38 386	35 884
Autres dettes et comptes de régularisation	**22**	14 933	15 225
Total des dettes		**68 454**	**66 169**
TOTAL DES PASSIFS		**116 462**	**127 634**

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le 31 déc. 2019	31 déc. 2018
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net des sociétés intégrées		(8 971)	(2 180)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :			
- Amortissements et provisions		1 012	3 365
- Variation des impôts différés		241	157
- Elimination des résultats de cession d'immobilisations		176	207
- Elimination du résultat latent de change sur comptes-courants & autres		(187)	(245)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		(7 728)	1 305
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks et encours		1 147	(25 999)
- Clients et comptes rattachés		(1 159)	(1 604)
- Autres créances		2 588	(6 498)
- Fournisseurs et comptes rattachés		2 488	17 795
- Autres dettes		(525)	2 896
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**(3 189)**	**(12 106)**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles		(3 040)	(2 442)
Acquisition de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	**3**	-	4 552
Prix de cession des actifs vendus		231	-
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	**3**	-	7 300
Variation des autres immobilisations financières		(178)	(276)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement		**(2 986)**	**9 134**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Augmentation de capital		19	-
Augmentation d'emprunts		3 500	7 400
Remboursement d'emprunts		(3 434)	(3 391)
Variation nette des autres dettes financières		5	(8)
Trésorerie nette provenant des activités de financement		**90**	**4 001**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie		**(6 085)**	**1 029**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		14 745	13 457
Effet de la variation des taux de change et autres éléments de réconciliation		(45)	258
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**8 615**	**14 745**
Trésorerie et équivalents de trésorerie		8 619	14 745
Découverts bancaires		(4)	(0)
Trésorerie nette à la clôture		**8 616**	**14 745**

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	*Nombre d'actions*	Capital	Prime d'émission	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2018 ……	2 841 163	284	39 658	(16 746)	769	23 965
Affectation du résultat ……..……		-	-	769	(769)	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-	35	-	35
Résultat de l'exercice 2018…….……		-	-	-	(2 180)	(2 180)
Au 31 décembre 2018 ……	2 841 163	**284**	**39 658**	**(15 942)**	**(2 180)**	**21 821**
Augmentation de capital …....	57 500	6	14			19
Affectation du résultat ……..……		-	-	(2 180)	2 180	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-	(192)	-	(192)
Résultat de l'exercice 2019 ……..….		-	-	-	(8 971)	(8 971)
Au 31 décembre 2019	2 898 663	**290**	**39 671**	**(18 313)**	**(8 971)**	**12 677**

Notes annexes aux états financiers consolidés

1. INFORMATIONS GENERALES

L'activité du Groupe s'exerce dans la fabrication, l'achat et la vente de chaussures, articles chaussants, articles de maroquinerie et textiles par internet et en magasins. Le Groupe exerce son activité en France et à l'étranger.

SPARTOO a repris au 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures ANDRE.

Les actifs et passifs de la branche d'activité ANDRE ont été apportés à la valeur réelle à la société TOOANDRE, puis les titres résultant de cet apport ont été cédés à la société SPARTOO, dans le cadre d'une opération d'apport-cession au 1er juillet 2018. Les modalités financières, ainsi que la contribution de TOOANDRE dans les états financiers de SPARTOO sont exposées à la note 3.

Le Groupe comprend SPARTOO SAS et ses filiales (« le Groupe » ou « SPARTOO »). Les états financiers consolidés couvrent la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019 et comprennent les comptes de cette société de ses filiales sur une période de 12 mois. Ils ont été arrêtés par le Président le 30 avril 2020.

2. PRINCIPALES METHODES COMPTABLES

2.1 Base de préparation des comptes

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 ont été établis en conformité avec le règlement 99-02 relatif aux comptes consolidés des entreprises industrielles et commerciales.

2.2 Préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en euros. Ils sont préparés sur la base du coût historique.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 sont établis suivant les principes et méthodes comptables décrits ci-dessous. Les états financiers consolidés respectent les principes comptables de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices et de prudence.

2.3 Principes de consolidation

Filiales et entreprises associées

Les filiales sont des entités contrôlées par le Groupe. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote exerçables, actuellement ou potentiellement, sont pris en considération.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre actionnaire, sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sont consolidées par mise en équivalence.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Transactions intra-groupe

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions intra-groupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant du règlement des transactions en monnaie étrangère et de la conversion au cours de clôture des actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère, qui sont évalués au coût historique, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction.

Activités à l'étranger

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture. Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours approchant les cours de change aux dates de transactions. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires représentent la part de profit ou de perte ainsi que les actifs nets, qui ne sont pas détenus par le Groupe. Ils sont présentés distinctement dans le compte de résultat et dans les capitaux propres du bilan consolidé, séparément des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère.

2.4 Traitement des acquisitions

Lors de l'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, les actifs et passifs sont évalués à leur juste valeur.

L'écart résiduel entre le prix d'acquisition des titres, augmenté des frais d'acquisition nets d'impôt, et la quote-part de capitaux propres réévalués constitue l'écart d'acquisition. S'il est positif est inscrit dans l'actif immobilisé dans la rubrique « Ecarts d'acquisition ». S'il est négatif, il est inscrit dans une rubrique spécifique du passif.

L'écart négatif est rapporté au résultat sur 8 ans, s'il ne correspond pas à une provision pour risque. Dans le cas contraire, il est repris au rythme de réalisation du risque.

L'écart d'acquisition positif est amorti ou non selon sa durée d'utilisation. Ainsi, l'écart d'acquisition :

- dont la durée d'utilisation est limitée, est amorti linéairement sur cette durée ; en cas d'indice de perte de valeur un test de dépréciation est effectué. Dans le Groupe, la durée d'amortissement des écarts d'acquisition amortis est de 10 ans, correspondant à la nature spécifique des entreprises acquises et à leur caractère stratégique ;
- dont la durée d'utilisation est non limitée n'est pas amorti. En revanche, il fait l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an.

S'il apparaît, lors d'un test de dépréciation, que la valeur d'utilité d'une filiale est inférieure à la valeur nette comptable des actifs immobilisés (y compris les écarts d'acquisition) qui lui sont rattachés, une dépréciation est constatée pour le montant de cette différence. La valeur d'utilité est notamment appréciée à partir de la valorisation de sociétés et de transactions comparables.

Conformément au § 2110 du Règl. 99-02, l'évaluation des actifs et passifs à leur juste valeur peut être modifiée avant la fin de la première année suivant celle de l'acquisition, lorsque surviennent de nouveaux éléments qui permettent de mieux apprécier les valeurs d'entrée.

Au cas où un complément de prix doit être versé en fonction de réalisations futures, il est évalué dès l'acquisition, le plus justement possible, avec les éléments prévisionnels dont dispose la société. S'il dépasse l'évaluation initiale, la différence est constatée en écart d'acquisition.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et leur évaluation est recalculée tous les ans sur la base des règles de valorisation utilisées lors de leur acquisition. Si la valeur constatée venait à être inférieure à celle comptabilisée, une provision pour dépréciation serait constituée.

2.5 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement, des fonds commerciaux, ainsi que des logiciels et des dépenses de construction de site internet, qui sont amortis sur une durée de 3 ans.

Les dépenses de construction de site internet comprennent le coût des prestations réalisées par des fournisseurs, ainsi que la valorisation des temps passés par les salariés. L'activation de la production immobilisée repose sur la génération d'avantages économiques futurs, à savoir la nécessité pour la société de revoir sans cesse la configuration de son site Internet pour répondre au mieux aux attentes de ses clients pour pouvoir poursuivre la croissance de son activité.

2.6 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et n'ont subi aucune réévaluation.

Aucun composant n'a été relevé au sein des sociétés composant le périmètre de consolidation.

Conformément au décret du 30 décembre 2005, les amortissements sont calculés selon la durée d'usage des différentes catégories d'immobilisations, dont les principales sont les suivantes :

- Agencements et aménagements 4 à 10 ans (linéaire)
- Divers matériels 2 à 5 ans (linéaire ou dégressif)

La valeur résiduelle est prise en compte, le cas échéant, dès lors qu'elle est significative.

Un contrat de location-financement est un contrat qui a pour effet de transférer au preneur l'essentiel des avantages et des risques inhérents à la propriété du bien, que le propriété soit ou non transférée à la fin du contrat. Les contrats qui ne répondent pas à cette définition constituent des contrats de location simple.

Le Groupe a choisi de comptabiliser en consolidation les contrats de location-financement selon la méthode préférentielle prévue par le Règlement 99-02 à savoir :

- au bilan sous forme d'une immobilisation corporelle et d'un emprunt correspondant ;
- au compte de résultat, sous forme d'une dotation aux amortissements et d'une charge financière.

Dans le cadre des opérations de cession-bail, le bail est considéré comme une location-financement lorsque le cédant conserve les risques et avantages résultant du bien loué et dans ce cas aucune cession n'est réputée avoir eu lieu en consolidation.

Le bail consécutif à l'opération de cession-bail réalisée par le Groupe est considéré comme une location financement et présenté dans les comptes consolidés selon la méthode préférentielle mentionnée ci-dessus.

2.7 Immobilisations financières

Les titres de participation de sociétés non consolidées sont évalués au coût historique. Les autres immobilisations financières sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constatée, le cas échéant, en cas de diminution de la valeur d'usage.

2.8 Stocks

Les marchandises sont évaluées au prix d'achat net selon la méthode du premier entré – premier sorti.

Lorsque la valeur actuelle devient inférieure à la valeur d'entrée, une provision pour dépréciation est constatée.

La dépréciation est basée sur une décote par article sur la base des informations historiques.

2.9 Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée si la valeur d'inventaire, qui tient compte de risque de non recouvrement, devient inférieure.

2.10 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue, ainsi que les placements très liquides dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif et avec une échéance à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont dépréciées dans le cas où leur valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.11 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'elle peut être estimée de façon fiable et lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation.

Provisions pour litiges et contentieux

Les provisions pour litiges et contentieux comprennent les coûts estimés au titre des risques, litiges, contentieux et réclamations de la part de tiers.

Ces provisions incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision s'il est estimé que les points notifiés ne sont pas fondés ou s'il existe une probabilité satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de la position du Groupe dans le contentieux en cours l'opposant à l'Administration Fiscale.

La part des redressements non contestés est enregistrée en dettes dès que le montant est connu.

Provision pour engagements de retraite

La provision pour les engagements de retraite est constatée dans les comptes consolidés et fait l'objet d'un ajustement annuel.

Cette provision retient les critères suivants : l'âge, l'ancienneté à la date de la clôture de l'exercice et la probabilité d'ancienneté à l'âge de la retraite, les droits acquis résultant de la convention collective calculés sur la base du salaire mensuel moyen et des dispositions de la loi Fillon.

A fin 2019, les paramètres retenus sont les suivants :

- âge de départ en retraite de 60 à 67 ans à l'initiative du salarié, afin d'intégrer les dispositions de la loi portant réforme des retraites (loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010)
- taux d'actualisation : 0,77% correspondant au taux IBOXX Corporates AA (1,57% en 2018)
- taux de revalorisation des salaires : 1,50% (1,50% en 2018)
- table de mortalité : INSEE 2018

Le calcul de l'engagement tient compte des charges sociales.

2.12 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. L'écart d'acquisition non déductible fiscalement, ne donne pas lieu à la constatation d'impôt différé. L'évaluation des actifs et passifs d'impôt différé repose sur les hypothèses retenues par le Groupe pour recouvrer la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il devient improbable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de régler les actifs et passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

2.13 Distinction entre résultat exceptionnel et résultat courant

Le résultat courant est celui provenant des activités dans lesquelles l'entreprise est engagée dans le cadre de ses affaires ainsi que les activités annexes qu'elle assume à titre accessoire ou dans le prolongement de ses activités normales.

Le résultat exceptionnel résulte des événements ou opérations inhabituels distincts de l'activité et qui ne sont pas censés se reproduire de manière fréquente et régulière.

2.14 Résultats par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et dilué par ses actions ordinaires.

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action après dilution prend en compte la conversion de l'ensemble des bons de souscription en circulation.

L'effet sur le résultat dilué par action des options donnant droit à la souscription d'actions est calculé selon la méthode du placement théorique des fonds.

Si le résultat de l'exercice est une perte, le résultat dilué par action est identique au résultat de base par action, conformément à l'avis OEC n°27 §3.

2.15 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes conduit la Direction du Groupe à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants qui figurent dans ces comptes et les notes qui les accompagnent, en ce qui concerne notamment les immobilisations corporelles, les impôts différés actifs, les écarts d'acquisition, les autres actifs incorporels et les provisions pour risques et charges. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée, ainsi que sur un ensemble d'autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances afin de se forger un jugement sur les valeurs à retenir pour ses actifs et passifs. Les résultats réalisés peuvent in fine diverger sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de situations différentes.

3. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Aucun regroupement d'entreprises n'est intervenu en 2019.

Au 1er juillet 2018, le Groupe a acquis la totalité des actions de la société TooAndré créées lors de l'apport des actifs et passifs de la branche d'activité André.

Les titres ont été acquis pour un montant de 4 180 milliers d'euros et représentent les actifs et passifs à la valeur réelle.

Dans le tableau des flux de trésorerie, l'acquisition des actifs et passifs de André s'est traduit par un flux positif de trésorerie d'un montant de 4 552 milliers d'euros se décomposant comme suit :

Dans le tableau des flux de trésorerie		
Prix d'acquisition des titres	-4 180	
Frais d'acquisition des titres	-1 300	
- Trésorerie acquise lors de l'acquisition	10 032	
Flux d'investissement dans le Tableau des Flux de Trésorerie		**4 552**

Par ailleurs, la créance sur André d'un montant de 7 300 milliers d'euros a fait l'objet d'un règlement en 3 échéances sur le 2nd semestre 2018, augmentant à due concurrence le flux positif de trésorerie relatif à cette acquisition.

La contribution de TOOANDRE dans le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie s'établissait ainsi :

(en milliers d'euros)	**31 déc. 2018**
Chiffre d'affaires	41 922
Achats consommés	(15 831)
Marge brute	**26 091**
Autres produits d'exploitation	(589)
Autres charges d'exploitation	(16 055)
Charges de personnel	(9 405)
Impôts et taxes	(947)
Dotations aux amortissements et provisions	(4 401)
Résultat d'exploitation	**(5 307)**
Résultat financier	**3**
Résultat courant des entreprises intégrées	**(5 304)**
Produits exceptionnels	458
Charges exceptionnelles	(55)
Résultat exceptionnel	**403**
Résultat avant impôt	**(4 901)**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	16
Résultat avant reprise (amort.) des écarts d'acquisition	**(4 885)**
Reprise (amortissement) des écarts d'acquisition	2 245
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(2 639)**

(en milliers d'euros)

ACTIF	31 déc. 2018
Immobilisations incorporelles	19 797
Immobilisations corporelles	4 524
Immobilières financières	2 629
Actif immobilisé	**26 950**
Stocks et encours	19 077
Créances clients	2 404
Autres créances et comptes de régularisation	9 500
Disponibilités	1 102
Actif circulant	**32 083**
TOTAL DES ACTIFS	**59 033**

PASSIF	31 déc. 2018
Capitaux propres	
Résultat part du groupe	(2 639)
Total des capitaux propres	**(2 639)**
Provisions pour risques et charges	**38 535**
Dettes	
Fournisseurs	17 621
Autres dettes et comptes de régularisation	5 516
Total des dettes	**23 136**
TOTAL DES PASSIFS	**59 033**

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net des sociétés intégrées	(2 639)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
- Amortissements et provisions	2 201
- Variation des impôts différés	(16)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	(454)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	
- Stocks et encours	(21 815)
- Clients et comptes rattachés	(2 411)
- Autres créances	(6 634)
- Fournisseurs et comptes rattachés	17 621
- Autres dettes	3 231
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**(10 462)**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles	(71)
Acquisition de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	10 033
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	7 300
Variation des autres immobilisations financières	(217)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement	**17 045**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	**6 582**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**6 582**

4. CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliers d'euros)	2019	2018
Ventes de marchandises	182 552	146 963
Prestations de services	17 190	12 361
Chiffre d'affaires	**199 743**	**159 324**

Le chiffre d'affaires se ventile entre la France et l'export comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
Ventes de marchandises		
France	125 771	85 790
Export	56 781	61 174
Prestations de services		
France	13 455	8 934
Export	3 735	3 426
Chiffre d'affaires	**199 743**	**159 324**

5. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	2019	2018
Autres produits	476	511
Reprises de provisions pour dépréciation	5 564	2 782
Reprises de provisions pour risques et charges	1 089	9
Transferts de charges	630	177
Autres produits d'exploitation	**7 760**	**3 479**

6. ACHATS CONSOMMES

(en milliers d'euros)	2019	2018
Achats de marchandises	97 306	105 304
Variation de stock de marchandises	1 133	(25 999)
Achats consommés	**98 439**	**79 305**

7. CHARGES DE PERSONNEL

(en milliers d'euros)	2019	2018
Salaires et appointements	22 251	16 684
Charges sociales	7 616	7 103
Charges de personnel	**29 867**	**23 787**

8. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dotations aux amortissements	2 625	1 914
Dotations aux amort. location financement	540	542
Dotations aux provisions pour risques et charges	506	1 103
Dotations aux provisions pour dépréciation de créances et stocks	7 314	5 329
Dotations aux amortissements et provisions	**10 985**	**8 887**

9. RESULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2019	2018
Escomptes obtenus	280	455
Autres produits financiers	2	14
Intérêts d'emprunts	(190)	(131)
Autres charges financières	(20)	(35)
Intérêts sur location financement	(87)	(21)
Résultat de change	95	(191)
Provision actualisation engagements retraite	(436)	41
Résultat financier	**(357)**	**132**

10. RESULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2019	2018
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	5	507
Produits de cession d'immobilisations	231	-
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(330)	(555)
Valeur nette comptable des immobilisations cédées	(407)	(207)
Reprises de provisions couvrant des charges	501	674
Dépréciation d'immobilisations	(502)	(123)
Dotations aux provisions pour risques et charges	(736)	(105)
Résultat exceptionnel	**(1 237)**	**190**

En 2019, le résultat exceptionnel comprend notamment des charges liées à la fermeture de magasins Spartoo pour 540 milliers d'euros et une provision pour litige de 600 milliers d'euros.

En 2018, le résultat exceptionnel comprenait notamment des charges liées à l'acquisition du réseau de magasins ANDRE.

11. IMPOT SUR LES BENEFICES ET IMPOT DIFFERE

11.1 Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	2019	2018
Impôt courant	-	-
Impôt différé	(241)	(157)
Charge (Produit) d'impôt courant et différé	**(241)**	**(157)**

11.2 Actifs et passifs d'impôts différés

La variation des impôts différés nets au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	2018
A l'ouverture	993	43
Variation de périmètre	-	1 107
Produit (charge) d'impôt différé	(241)	(157)
A la clôture	**751**	**993**
dont actif (en "autres créances")	*751*	*1 123*
dont passif (en "provision risques et charges")	*(0)*	*(130)*

Les actifs et passifs d'impôts différés proviennent des postes suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	**2018**
Différences temporaires ……..		
Provisions ……	806	808
Frais acquisition s/ titres ……	242	320
Location financement ……..	(481)	(323)
Provision engagement de retraite ……..	183	188
Impôt différé net actif (passif) ……	**751**	**993**

A compter du 1er janvier 2008, la société Spartoo a opté pour une durée de 5 ans pour le régime de l'intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI. Le périmètre d'intégration fiscale comprend toutes les sociétés françaises depuis le 1er janvier 2011. Le régime est renouvelé à la fin de chaque période quinquennale.

Par mesure de prudence, aucun actif d'impôt relatif aux déficits reportables n'a été constaté.

Le montant du déficit d'ensemble restant à reporter au 31 décembre 2019 s'élève à 31 685 milliers d'euros (incluant les déficits de Spartoo UK).

11.3 Analyse du taux effectif d'impôt

(en milliers d'euros)	**2019**	**2018**
Résultat avant impôt	(8 730)	(2 023)
Taux d'impôt	31,00%	33,33%
Impôt théorique	2 706	674
Reprise (dépréciation) des écarts d'acquisition	1 392	748
Déficit de l'exercice non reconnu	(4 317)	(1 897)
Variation du taux d'impôt	(67)	-
Crédit d'impôt	-	279
Suramortissement	56	63
Différences permanentes	(11)	(25)
Impôt comptabilisé	**(241)**	**(157)**

12. ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

12..1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition étaient amortis sur 10 ans jusqu'au 31 décembre 2015. Dès lors que la Direction a jugé que leur durée de vie n'était pas limitée, l'amortissement a cessé à compter du 1er janvier 2016, conformément aux principes retenus par le Groupe à la note 2.4.

Ils font l'objet d'un test de dépréciation selon les modalités décrites dans la note 2.4. Ces tests ont conclu à ne constater aucune dépréciation au 31 décembre 2019 :

(en milliers d'euros)	Brut	Amort.	Net
Au 1/1/2018 ……..	4 313	(2 528)	1 784
	-	-	-
Au 31/12/2018 ……	**4 313**	**(2 528)**	**1 784**
….	-	-	-
Au 31/12/2019 ……	**4 313**	**(2 528)**	**1 784**

12..2 Immobilisations incorporelles

La valeur brute et les amortissements des immobilisations incorporelles sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Fonds commercial	Sites internet	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles
Valeurs brutes au 1/1/2018……	500	1 563	343	302	2 709
Acquisitions ……	-	168	101	500	769
Variation de périmètre ……	19 788	-	11	-	19 799
Variation de change ……	-	(0)	-	-	(0)
Valeurs brutes au 31/12/2018…	**20 288**	**1 731**	**455**	**802**	**23 276**
Acquisitions ……	-	195	128	92	415
Cession - Mise au rebut ……	-	-	-	(10)	(10)
Variation de change ……	-	0	-	-	0
Valeurs brutes au 31/12/2019 ..	**20 288**	**1 926**	**584**	**884**	**23 682**
dont immobilisations en crédit-bail			*97*		*97*
Amortissements au 1/1/2018 ….	(0)	1 276	157	212	1 645
Dotations aux amortissements	-	185	100	9	294
Diminution des amortissements…	-	-	(0)	-	(0)
Variation de change ……	(0)	-	-	-	(0)
Amortissements au 31/12/2018 .	**(0)**	**1 462**	**257**	**221**	**1 940**
Dotations aux amortissements	-	151	135	9	296
Dépréciation ……	-	-	-	290	290
Diminution des amortissements…	-	-	(1)	-	(1)
Variation de change ……	0	-	-	-	0
Amortissements au 31/12/2019.	**0**	**1 613**	**391**	**520**	**2 524**
dont immobilisations en crédit-bail			*82*		*82*
Valeurs nettes au 1/1/2018 ……	500	287	186	90	1 063
Valeurs nettes au 31/12/2018 ……	20 288	269	199	581	21 337
Valeurs nettes au 31/12/2019 …	**20 288**	**313**	**193**	**364**	**21 158**

Le poste fonds commercial concerne notamment des fonds commerciaux et droits aux bails des magasins André qui ont été apportés dans le cadre de l'apport d'une branche autonome d'activité le 1er juillet 2018 pour un montant de 19 788 K euros. Ce montant net figurant dans le traité d'apport a été ventilé de manière extracomptable à proportion de la valeur attribuable à chaque magasin André concerné.

Dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-06, l'entreprise considère que l'usage de ses fonds commerciaux n'est pas limité dans le temps, et à ce titre aucun amortissement n'est pratiqué. Un test de valorisation est effectué une fois par exercice, et une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette comptable du fonds commercial est inférieure à sa valeur actuelle.

13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La valeur brute et les amortissements sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Matériel	Agencements	Matériel de bureau	Autres immo. corporelles	Total immobilisations corporelles
Valeurs brutes au 1/1/2018……	3 384	5 137	871	326	9 718
Acquisitions ……	107	802	227	386	1 523
Cessions ……	(53)	(288)	(3)	-	(344)
Reclassements ……	46	26	-	(72)	(0)
Variation de périmètre ……	-	5 386	24	-	5 410
Variation de change ……	(0)	-	(0)	-	(0)
Valeurs brutes au 31/12/2018…	**3 484**	**11 063**	**1 118**	**640**	**16 306**
Acquisitions ……	68	2 646	115	17	2 846
Cessions ……	(152)	(693)	(12)	-	(856)
Reclassements ……	-	366	-	(366)	(0)
Variation de périmètre ……	-	-	-	-	-
Variation de change ……	0	-	2	-	2
Valeurs brutes au 31/12/2019 ..	**3 400**	**13 382**	**1 224**	**291**	**18 298**
dont immobilisations en crédit-bail	*2 694*	*1 299*	*99*	-	*4 092*
Amortissements au 1/1/2018 ….	1 148	1 607	528	107	3 391
Dotations aux amortissements	525	1 507	219	34	2 285
Dépréciation ……	-	(335)	-	-	(335)
Diminution des amortissements…	(31)	(103)	(3)	-	(137)
Reclassements ……	(0)	-	(0)	-	(0)
Amortissements au 31/12/2018.	**1 643**	**2 674**	**744**	**142**	**5 203**
Dotations aux amortissements ….	512	2 150	219	38	2 919
Dépréciation ……	-	(57)	-	-	(57)
Diminution des amortissements…	(126)	(322)	(11)	-	(459)
Reclassements ……	0	-	1	-	2
Amortissements au 31/12/2019 .	**2 030**	**4 444**	**953**	**180**	**7 607**
dont immobilisations en crédit-bail	*1 644*	*474*	*101*	-	*2 219*
Valeurs nettes au 1/1/2018 …….	2 235	3 530	343	219	6 327
Valeurs nettes au 31/12/2018 ……	1 841	8 389	375	498	11 103
Valeurs nettes au 31/12/2019 …	**1 371**	**8 938**	**270**	**111**	**10 690**

14. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les immobilisations financières comprennent exclusivement des dépôts et cautionnements.

15. STOCKS

(en milliers d'euros)	**31 décembre**	
	2019	**2018**
Matières premières ……	850	761
Produits finis ……	1 490	1 523
Marchandises ……	53 536	54 691
Provision pour dépréciation ……	(6 696)	(5 135)
Stocks nets ……	**49 180**	**51 839**

16. AUTRES CREANCES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	**2018**
Rabais et ristournes à recevoir ……	1 493	5 074
Créances fiscales ……	2 904	2 809
Autres créances d'exploitation ……	1 919	2 851
Charges constatées d'avance ……	6 902	5 063
Impôt différé actif ……	751	1 123
Autres créances et comptes de régularisation ..	**13 968**	**16 919**

Toutes les créances sont dues à moins d'un an.

17. DISPONIBILITES

Les disponibilités sont composées exclusivement de comptes bancaires.

18. CAPITAUX PROPRES

Le capital social est composé de 2 898 663 actions ayant une valeur nominale de 0,1 euro. Elles se ventilent par catégorie comme suit :

Nombre de titres	31 décembre	
	2019	**2018**
Actions O ……	948 223	890 723
Actions A ……	476 620	476 620
Actions B ……	814 700	814 700
Actions C ……	405 442	405 442
Actions D ……	253 678	253 678
	2 898 663	**2 841 163**

La société a émis des Bons de Souscription de Parts de Créateurs d'Entreprise (BSPCE) ouvrant droit à la souscription d'actions de catégorie O, selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous :

Période d'exercice	**Nb de BSPCE**
Avant le 25 septembre 2025 ……	111 500
Avant le 25 septembre 2025 ……	24 790
Avant le 25 septembre 2025 ……	94 877
Avant le 25 septembre 2025 ……	17 000
Avant le 25 septembre 2025 ……	24 555
Avant le 25 septembre 2025 ……	108 778
Avant le 25 septembre 2025 ……	16 090
	397 590

Les réserves consolidées sont composées des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	**2018**
Report à nouveau ……..	(12 390)	(11 792)
Autres réserves consolidées ……..	(5 806)	(4 033)
Actions propres ……..	(117)	(117)
Réserves consolidées ……	**(18 313)**	**(15 942)**

Le Groupe a racheté 5 290 actions propres pour un montant de 117 milliers d'euros dans le cadre de la mise en place du FCPE.

19. PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Ecart acq. négatif	Provisions pour risques	Prov. engagement retraite	Impôt différé	**Total des provisions**
Au 1er janvier 2018 ……..	-	157	549	12	**718**
Dotation aux provisions ……..	-	796	427	173	**1 396**
Reprise utilisée ……..	(2 245)	(166)	(41)	-	**(2 452)**
Variation de périmètre ……..	35 927	1 357	2 754	-	**40 037**
Reclassements ….	-	-	-	(55)	**(55)**
Au 31 décembre 2018 ……	**33 682**	**2 144**	**3 689**	**130**	**39 645**
Dotation aux provisions ……..	-	1 234	443	-	**1 678**
Reprise utilisée ……..	(4 491)	(988)	(384)	-	**(5 862)**
Reclassements ….	-	-	-	(130)	**(130)**
Au 31 décembre 2019 ……	**29 191**	**2 391**	**3 749**	**0**	**35 331**

En 2018, la variation de périmètre était relative à l'acquisition de la branche d'activité ANDRE.

L'écart d'acquisition négatif est repris sur une durée de 8 ans à compter du 1er juillet 2018.

20. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	**2018**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	15 059	14 090
Dettes de location financement ……..	67	970
Découverts bancaires ……..	4	0
Intérêts courus ……..	5	-
Emprunts et dettes financières ……	**15 134**	**15 060**

La ventilation des dettes financières se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019			
	Total	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	15 059	3 204	10 746	1 109
Dettes de location financement ……..	67	26	41	-
Emprunts et dettes financières ……	**15 134**	**3 238**	**10 787**	**1 109**

21. DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES

L'ensemble des dettes fournisseurs a une échéance inférieure à un an.

22. AUTRES DETTES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	**2018**
Dettes sociales et fiscales ……	8 931	8 194
Dettes d'impôt courant ……	-	-
Avoirs à établir ……	2 095	1 960
Dettes sur immobilisations ……	291	69
Autres dettes d'exploitation ……	3 403	4 684
Produits constatés d'avance ……	213	318
Autres dettes et comptes de régularisation ……	**14 933**	**15 225**

23. INFORMATIONS SECTORIELLES

Deux secteurs ont été définis, la France et l'Angleterre, sur la base des entités juridiques existantes. La ventilation du chiffre d'affaires par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	**2019**	**2018**
France ……	197 645	157 207
Royaume-Uni ……	2 098	2 117
Chiffre d'affaires ……	**199 743**	**159 324**

(en milliers d'euros)	**Social**	**Eliminations**	**Consolidé**
France ……	226 816	(29 171)	197 645
Royaume-Uni ……	3 065	(967)	2 098
Chiffre d'affaires ……	**229 880**	**(30 138)**	**199 743**

La ventilation du résultat d'exploitation par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	**2019**	**2018**
France ……	(11 715)	(4 733)
Royaume-Uni ……	89	142
Résultat d'exploitation ……	**(11 626)**	**(4 591)**

La ventilation des actifs employés par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	**2019**	**2018**
France ……	114 518	126 104
Royaume-Uni ……	1 943	1 530
Actifs nets ……	**116 462**	**127 634**

(en milliers d'euros)	**Social**	**Elim. / Ret.**	**Consolidé**
France ……	116 026	(1 508)	114 518
Royaume-Uni ……	1 460	484	1 943
Actifs nets ……	**117 486**	**(1 024)**	**116 462**

24. EFFECTIF

Au 31 décembre 2019, il s'élève à 835 personnes (829 personnes au 31 décembre 2018).

25. MONTANT DES REMUNERATIONS, ENGAGEMENTS ET AVANCES AUX DIRIGEANTS

La rémunération des organes de direction n'est pas fournie car cela conduirait indirectement à donner une rémunération individuelle.

Il n'y a aucun engagement ni avance aux dirigeants.

26. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

Il n'existe pas de transactions significatives avec les parties liées.

27. ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2019	2018
Engagements reçus		
Cautions, avals	8 094	2 356
Garanties à première demande	772	804

28. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice s'élève à 167 milliers d'euros et se décompose comme suit pour chacun des commissaires aux comptes :

(en milliers d'euros)	KPMG	AGILI (3F)	B2A
Honoraires afférents à la certification des comptes	113	43	11
Honoraires afférents aux autres services	-	-	-

29. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

- Crise sanitaire liée au Covid-19 :

En raison de l'épidémie de coronavirus et des mesures de confinement décidées par le gouvernement à compter du 17 mars, l'activité du Groupe depuis le début de ces mesures est significativement impactée.

Dans ce contexte, chaque société met en œuvre les différentes mesures mises à disposition sur le plan réglementaire et financier afin de poursuivre son activité :

- Mise en place du chômage partiel sans maintien du salaire. Ce chômage partiel a été validé par la DIRRECTE ;
- Octroi de financements post-clôture pour un montant de 13 000 K euros (Prêts garantis par l'Etat) par la société Spartoo.

A la date d'arrêté des comptes du 30 avril 2020, compte tenu de la trésorerie disponible, des mesures qui ont été mises en œuvre et des moyens complémentaires qui pourraient être actionnés le cas échéant, la capacité du Groupe, à l'exception de la filiale TooAndré, à poursuivre son exploitation n'est pas remise en cause.

- Situation de la filiale TooAndré

Suite à l'arrêt de son activité, l'intégralité des magasins sont fermés depuis le 17 mars, date de confinement, la filiale TooAndré a demandé l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a été prononcée le 31 mars 2020. Dans ce contexte, et au jour de la date d'arrêté des comptes du 30 avril 2020, la société TooAndré recherche activement des solutions afin de poursuivre son activité. Cependant, la société ne pourrait pas être en mesure de réaliser ses actifs et de régler ses dettes dans le cadre normal de son activité.

La direction a estimé à la date d'arrêté de ses comptes que cette situation relève d'un évènement post-clôture sans lien avec une situation existant au 31 décembre 2019. Par conséquent, aucune dépréciation n'a été comptabilisée concernant ses actifs.

30. SOCIETES CONSOLIDEES

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation en mentionnant la durée des deux exercices présentés.

La société consolidante est la société SPARTOO SAS.

Toutes les sociétés sont détenues à 100% et sont consolidées par intégration globale.

Société	Adresse	N° Siren	Durée ex. 2019	Durée ex. 2018
Spartoo	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	489895821	12 mois	12 mois
Fashion & fashion	88, avenue des Ternes 75017 PARIS	479056079	12 mois	12 mois
TooPost	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	493520043	12 mois	12 mois
TooLog	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808588917	12 mois	12 mois
TooStores	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808262661	12 mois	12 mois
TooStores 1	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	812533545	12 mois	12 mois
TooStores 2	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	814256533	12 mois	12 mois
Toogbb	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	830161394	12 mois	12 mois
TooAndré	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	838431013	12 mois	6 mois
Spartoo UK	Euro House - 1394 High Road - LONDON N20 9YZ	-	12 mois	12 mois
Spartoo China International Trading (Shanghai)	603-A05 West Part of Building, No.29 Jiatai Road SHANGHAI Pilot Free Trade Zone	-	12 mois	12 mois
Spartoo Elektronik Ticaret Hizmetleri Ltd Sti	TOMTOM MAH.ISTIKLAL CAD 189/12 BYOGLU ISTANBUL (Turquie)	-	-	11 mois

La société TOOANDRE a été créée en mars 2018 pour recevoir les actifs et passifs de la branche d'activité ANDRE le 1er juillet 2018.
La Société Spartoo Elektronik située à Istanbul a été dissoute en novembre 2018.

18.1.3 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2018

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2017
Chiffre d'affaires	4	159 324	116 592
Achats consommés	6	(79 305)	(63 710)
Marge brute		**80 019**	**52 882**
Autres produits d'exploitation	5	3 479	3 297
Autres charges d'exploitation		(53 562)	(36 079)
Charges de personnel	7	(23 787)	(12 692)
Impôts et taxes		(1 853)	(867)
Dotations aux amortissements et provisions	8	(8 887)	(4 062)
Résultat d'exploitation		**(4 591)**	**2 479**
Produits financiers		488	481
Charges financières		(356)	(445)
Résultat financier	9	**132**	**36**
Résultat courant des entreprises intégrées		**(4 459)**	**2 515**
Produits exceptionnels		507	19
Charges exceptionnelles		(316)	(1 608)
Résultat exceptionnel	10	**191**	**(1 588)**
Résultat avant impôt		**(4 268)**	**926**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	11	(157)	7
Résultat avant reprise (amort.) des écarts d'acquisition		**(4 425)**	**934**
Reprise (amortissement) des écarts d'acquisition	19-12	2 245	(164)
Résultat net de l'ensemble consolidé		**(2 180)**	**770**
Dont :			
Résultat net - part du Groupe		(2 180)	769
Résultat net - part des minoritaires		-	-
Résultat par action (en euros)		(0,77)	0,27
Résultat dilué par action (en euros)		(0,77)	0,24

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le	
ACTIF		**31 déc. 2018**	**31 déc. 2017**
Ecarts d'acquisition	**12**	1 784	1 784
Immobilisations incorporelles	**12**	21 337	1 063
Immobilisations corporelles	**13**	11 103	6 327
Immobilières financières	**14**	3 008	282
Actif immobilisé		**37 232**	**9 456**
Stocks et encours	**15**	51 839	28 272
Créances clients		6 898	5 433
Autres créances et comptes de régularisation	**16**	16 919	7 409
Disponibilités	**17**	14 745	13 700
Actif circulant		**90 402**	**54 814**
TOTAL DES ACTIFS		**127 634**	**64 270**

PASSIF		**31 déc. 2018**	**31 déc. 2017**
Capitaux propres	**18**		
Capital		284	284
Prime d'émission		39 658	39 658
Réserves		(15 942)	(16 747)
Résultat part du groupe		(2 180)	769
Total des capitaux propres part groupe		**21 821**	**23 965**
Intérêts minoritaires		-	-
Total des capitaux propres		**21 821**	**23 965**
Provisions pour risques et charges	**19**	**39 645**	**718**
Dettes			
Emprunts et dettes financières	**20**	15 060	11 301
Fournisseurs	**21**	35 884	18 089
Autres dettes et comptes de régularisation	**22**	15 225	10 197
Total des dettes		**66 169**	**39 587**
TOTAL DES PASSIFS		**127 634**	**64 270**

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	*Notes*	Exercice clos le 31 déc. 2018	31 déc. 2017
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net des sociétés intégrées		(2 180)	770
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :			
- Amortissements et provisions		3 365	1 235
- Variation des impôts différés		157	(7)
- Elimination des résultats de cession d'immobilisations		207	434
- Elimination du résultat latent de change sur comptes-courants & autres		(245)	289
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		1 305	2 721
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks et encours		(25 999)	1 192
- Clients et comptes rattachés		(1 604)	(1 856)
- Autres créances		(6 498)	(1 061)
- Fournisseurs et comptes rattachés		17 795	1 274
- Autres dettes		2 896	441
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**(12 106)**	**2 711**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles		(2 442)	(1 991)
Acquisition de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	**3**	4 552	(1 591)
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	**3**	7 300	-
Variation des autres immobilisations financières		(276)	(49)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement		**9 134**	**(3 630)**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Augmentation d'emprunts		7 400	5 000
Remboursement d'emprunts		(3 391)	(2 447)
Variation nette des autres dettes financières		(8)	0
Trésorerie nette provenant des activités de financement		**4 001**	**2 553**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie		**1 029**	**1 634**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		13 457	11 907
Effet de la variation des taux de change et autres éléments de réconciliation		258	(84)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**14 745**	**13 457**
Trésorerie et équivalents de trésorerie		14 745	13 700
Découverts bancaires		(0)	(243)
Trésorerie nette à la clôture		**14 745**	**13 457**

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	*Nombre d'actions*	Capital	Prime d'émission	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2017 ……	2 841 163	284	39 658	(15 313)	(1 579)	23 050
Affectation du résultat …….……..		-		(1 579)	1 579	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-	146	-	146
Résultat de l'exercice 2017 …….……..		-	-	-	769	769
Au 31 décembre 2017 ……	2 841 163	**284**	**39 658**	**(16 746)**	**769**	**23 965**
Affectation du résultat …….……..		-	-	769	(769)	-
Variation de la réserve de conversion .		-	-	35	-	35
Résultat de l'exercice 2018 …….……..		-	-	-	(2 180)	(2 180)
Au 31 décembre 2018	2 841 163	**284**	**39 658**	**(15 942)**	**(2 180)**	**21 821**

Notes annexes aux états financiers consolidés

1 INFORMATIONS GENERALES ET FAIT MARQUANT DE L'EXERCICE 2018

L'activité du Groupe s'exerce dans la fabrication, l'achat et la vente de chaussures, articles chaussants, articles de maroquinerie et textiles par internet et en magasins. Le Groupe exerce son activité en France et à l'étranger.

SPARTOO a repris au 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures ANDRE.

Les actifs et passifs de la branche d'activité ANDRE ont été apportés à la valeur réelle à la société TOOANDRE, puis les titres résultant de cet apport ont été cédés à la société SPARTOO, dans le cadre d'une opération d'apport-cession au 1er juillet 2018. Les modalités financières, ainsi que la contribution de TOOANDRE dans les états financiers de SPARTOO sont exposées à la note 3.

Le Groupe comprend SPARTOO SAS et ses filiales (« le Groupe » ou « SPARTOO »). Les états financiers consolidés couvrent la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018 et comprennent les comptes de cette société de ses filiales sur une période de 12 mois. Ils ont été arrêtés par le Président le 28 mars 2019.

2 PRINCIPALES METHODES COMPTABLES

2.2 Base de préparation des comptes - Changement de règle et méthode comptable

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 ont été établis en conformité avec le règlement 99-02 relatif aux comptes consolidés des entreprises industrielles et commerciales.

2.3 Préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en euros. Ils sont préparés sur la base du coût historique.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 sont établis suivant les principes et méthodes comptables décrits ci-dessous. Les états financiers consolidés respectent les principes comptables de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices et de prudence.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Filiales et entreprises associées

Les filiales sont des entités contrôlées par le Groupe. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote exerçables, actuellement ou potentiellement, sont pris en considération.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre actionnaire, sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les entreprises, dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sont consolidées par mise en équivalence.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

2.4.2 Transactions intra-groupe

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions intra-groupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

2.4.3 Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant du règlement des transactions en monnaie étrangère et de la conversion au cours de clôture des actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère, qui sont évalués au coût historique, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction.

2.4.4 Activités à l'étranger

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture. Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours approchant les cours de change aux dates de transactions. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

2.4.5 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires représentent la part de profit ou de perte ainsi que les actifs nets, qui ne sont pas détenus par le Groupe. Ils sont présentés distinctement dans le compte de résultat et dans les capitaux propres du bilan consolidé, séparément des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère.

2.5 Traitement des acquisitions

Lors de l'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, les actifs et passifs sont évalués à leur juste valeur.

L'écart résiduel entre le prix d'acquisition des titres, augmenté des frais d'acquisition nets d'impôt, et la quote-part de capitaux propres réévalués constitue l'écart d'acquisition. S'il est positif est inscrit dans l'actif immobilisé dans la rubrique « Ecarts d'acquisition ». S'il est négatif, il est inscrit dans une rubrique spécifique du passif.

L'écart négatif est rapporté au résultat sur 8 ans, s'il ne correspond pas à une provision pour risque. Dans le cas contraire, il est repris au rythme de réalisation du risque.

L'écart d'acquisition positif est amorti ou non selon sa durée d'utilisation. Ainsi, l'écart d'acquisition :

- dont la durée d'utilisation est limitée, est amorti linéairement sur cette durée ; en cas d'indice de perte de valeur un test de dépréciation est effectué. Dans le Groupe, la durée d'amortissement des écarts d'acquisition amortis est de 10 ans, correspondant à la nature spécifique des entreprises acquises et à leur caractère stratégique ;
- dont la durée d'utilisation est non limitée n'est pas amorti. En revanche, il fait l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an.

S'il apparaît, lors d'un test de dépréciation, que la valeur d'utilité d'une filiale est inférieure à la valeur nette comptable des actifs immobilisés (y compris les écarts d'acquisition) qui lui sont rattachés, une dépréciation est constatée pour le montant de cette différence. La valeur d'utilité est notamment appréciée à partir de la valorisation de sociétés et de transactions comparables.

Conformément au § 2110 du Règl. 99-02, l'évaluation des actifs et passifs à leur juste valeur peut être modifiée avant la fin de la première année suivant celle de l'acquisition, lorsque surviennent de nouveaux éléments qui permettent de mieux apprécier les valeurs d'entrée.

Au cas où un complément de prix doit être versé en fonction de réalisations futures, il est évalué dès l'acquisition, le plus justement possible, avec les éléments prévisionnels dont dispose la société. S'il dépasse l'évaluation initiale, la différence est constatée en écart d'acquisition.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et leur évaluation est recalculée tous les ans sur la base des règles de valorisation utilisées lors de leur acquisition. Si la valeur constatée venait à être inférieure à celle comptabilisée, une provision pour dépréciation serait constituée.

2.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement, des fonds commerciaux, ainsi que des logiciels et des dépenses de construction de site internet, qui sont amortis sur une durée de 3 ans.

Les dépenses de construction de site internet comprennent le coût des prestations réalisées par des fournisseurs, ainsi que la valorisation des temps passés par les salariés. L'activation de la production immobilisée repose sur la génération d'avantages économiques futurs, à savoir la nécessité pour la société de revoir sans cesse la configuration de son site Internet pour répondre au mieux aux attentes de ses clients pour pouvoir poursuivre la croissance de son activité.

2.7 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et n'ont subi aucune réévaluation.

Aucun composant n'a été relevé au sein des sociétés composant le périmètre de consolidation.

Conformément au décret du 30 décembre 2005, les amortissements sont calculés selon la durée d'usage des différentes catégories d'immobilisations, dont les principales sont les suivantes :

- Agencements et aménagements 4 à 10 ans (linéaire)
- Divers matériels 2 à 5 ans (linéaire ou dégressif)

La valeur résiduelle est prise en compte, le cas échéant, dès lors qu'elle est significative.

Un contrat de location-financement est un contrat qui a pour effet de transférer au preneur l'essentiel des avantages et des risques inhérents à la propriété du bien, que le propriété soit ou non transférée à la fin du contrat. Les contrats qui ne répondent pas à cette définition constituent des contrats de location simple.

Le Groupe a choisi de comptabiliser en consolidation les contrats de location-financement selon la méthode préférentielle prévue par le Règlement 99-02 à savoir :

- au bilan sous forme d'une immobilisation corporelle et d'un emprunt correspondant ;
- au compte de résultat, sous forme d'une dotation aux amortissements et d'une charge financière.

Dans le cadre des opérations de cession-bail, le bail est considéré comme une location-financement lorsque le cédant conserve les risques et avantages résultant du bien loué et dans ce cas aucune cession n'est réputée avoir eu lieu en consolidation.

Le bail consécutif à l'opération de cession-bail réalisée par le Groupe est considéré comme une location financement et présenté dans les comptes consolidés selon la méthode préférentielle mentionnée ci-dessus.

2.8 Immobilisations financières

Les titres de participation de sociétés non consolidées sont évalués au coût historique. Les autres immobilisations financières sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est constatée, le cas échéant, en cas de diminution de la valeur d'usage.

2.9 Stocks

Les marchandises sont évaluées au prix d'achat net selon la méthode du premier entré – premier sorti.

Lorsque la valeur actuelle devient inférieure à la valeur d'entrée, une provision pour dépréciation est constatée.

La dépréciation est basée sur une décote par article sur la base des informations historiques.

2.10 Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée si la valeur d'inventaire, qui tient compte de risque de non recouvrement, devient inférieure.

2.11 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue, ainsi que les placements très liquides dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif et avec une échéance à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont dépréciées dans le cas où leur valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.12 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qu'elle peut être estimée de façon fiable et lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation.

2.12.1 Provisions pour litiges et contentieux

Les provisions pour litiges et contentieux comprennent les coûts estimés au titre des risques, litiges, contentieux et réclamations de la part de tiers.

Ces provisions incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision s'il est estimé que les points notifiés ne sont pas fondés ou s'il existe une probabilité

satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de la position du Groupe dans le contentieux en cours l'opposant à l'Administration Fiscale.

La part des redressements non contestés est enregistrée en dettes dès que le montant est connu.

2.12.2 Provision pour engagements de retraite

La provision pour les engagements de retraite est constatée dans les comptes consolidés et fait l'objet d'un ajustement annuel.

Cette provision retient les critères suivants : l'âge, l'ancienneté à la date de la clôture de l'exercice et la probabilité d'ancienneté à l'âge de la retraite, les droits acquis résultant de la convention collective calculés sur la base du salaire mensuel moyen et des dispositions de la loi Fillon.

A fin 2018, les paramètres retenus sont les suivants :

- âge de départ en retraite de 60 à 67 ans à l'initiative du salarié, afin d'intégrer les dispositions de la loi portant réforme des retraites (loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010)
- taux d'actualisation : 1,57% correspondant au taux IBOXX Corporates AA (1,30% en 2017)
- taux de revalorisation des salaires : 1,50% (1,50% en 2017)
- table de mortalité : INSEE 2018

Le calcul de l'engagement tient compte des charges sociales.

2.13 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. L'écart d'acquisition non déductible fiscalement, ne donne pas lieu à la constatation d'impôt différé. L'évaluation des actifs et passifs d'impôt différé repose sur les hypothèses retenues par le Groupe pour recouvrer la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il devient improbable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de régler les actifs et passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

2.14 Distinction entre résultat exceptionnel et résultat courant

Le résultat courant est celui provenant des activités dans lesquelles l'entreprise est engagée dans le cadre de ses affaires ainsi que les activités annexes qu'elle assume à titre accessoire ou dans le prolongement de ses activités normales.

Le résultat exceptionnel résulte des événements ou opérations inhabituels distincts de l'activité et qui ne sont pas censés se reproduire de manière fréquente et régulière.

2.15 Résultats par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et dilué par ses actions ordinaires.

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action après dilution prend en compte la conversion de l'ensemble des bons de souscription en circulation.

L'effet sur le résultat dilué par action des options donnant droit à la souscription d'actions est calculé selon la méthode du placement théorique des fonds.

Si le résultat de l'exercice est une perte, le résultat dilué par action est identique au résultat de base par action, conformément à l'avis OEC n°27 §3.

2.16 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes conduit la Direction du Groupe à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants qui figurent dans ces comptes et les notes qui les accompagnent, en ce qui concerne notamment les immobilisations corporelles, les impôts différés actifs, les écarts d'acquisition, les autres actifs incorporels et les provisions pour risques et charges. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée, ainsi que sur un ensemble d'autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances afin de se forger un jugement sur les valeurs à retenir pour ses actifs et passifs. Les résultats réalisés peuvent in fine diverger sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de situations différentes.

3 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Au 1er juillet 2018, le Groupe a acquis la totalité des actions de la société TooAndré créées lors de l'apport des actifs et passifs de la branche d'activité André.

Les titres ont été acquis pour un montant de 4 180 milliers d'euros et représentent les actifs et passifs à la valeur réelle.

Dans le tableau des flux de trésorerie, l'acquisition des actifs et passifs de André se traduit par un flux positif de trésorerie d'un montant de 4 552 milliers d'euros se décomposant comme suit :

Dans le tableau des flux de trésorerie		
Prix d'acquisition des titres	-4 180	
Frais d'acquisition des titres	-1 300	
- Trésorerie acquise lors de l'acquisition	10 032	
Flux d'investissement dans le Tableau des Flux de Trésorerie		**4 552**

Par ailleurs, il convient de noter que la créance sur André d'un montant de 7 300 milliers d'euros a fait l'objet d'un règlement en 3 échéances sur le 2nd semestre 2018, augmentant à due concurrence le flux positif de trésorerie relatif à cette acquisition.

La contribution de TOOANDRE dans le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie s'établit ainsi :

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018
Chiffre d'affaires	41 922
Achats consommés	(15 831)
Marge brute	**26 091**
Autres produits d'exploitation	(589)
Autres charges d'exploitation	(16 055)
Charges de personnel	(9 405)
Impôts et taxes	(947)
Dotations aux amortissements et provisions	(4 401)
Résultat d'exploitation	**(5 307)**
Résultat financier	**3**
Résultat courant des entreprises intégrées	**(5 304)**
Produits exceptionnels	458
Charges exceptionnelles	(55)
Résultat exceptionnel	**403**
Résultat avant impôt	**(4 901)**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	16
Résultat avant reprise (amort.) des écarts d'acquisition	**(4 885)**
Reprise (amortissement) des écarts d'acquisition	2 245
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(2 639)**

(en milliers d'euros)

ACTIF	31 déc. 2018
Immobilisations incorporelles	19 797
Immobilisations corporelles	4 524
Immobilières financières	2 629
Actif immobilisé	**26 950**
Stocks et encours	19 077
Créances clients	2 404
Autres créances et comptes de régularisation	9 500
Disponibilités	1 102
Actif circulant	**32 083**
TOTAL DES ACTIFS	**59 033**

PASSIF	31 déc. 2018
Capitaux propres	
Résultat part du groupe	(2 639)
Total des capitaux propres	**(2 639)**
Provisions pour risques et charges	**38 535**
Dettes	
Fournisseurs	17 621
Autres dettes et comptes de régularisation	5 516
Total des dettes	**23 136**
TOTAL DES PASSIFS	**59 033**

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net des sociétés intégrées	(2 639)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
- Amortissements et provisions	2 201
- Variation des impôts différés	(16)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	(454)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	
- Stocks et encours	(21 815)
- Clients et comptes rattachés	(2 411)
- Autres créances	(6 634)
- Fournisseurs et comptes rattachés	17 621
- Autres dettes	3 231
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**(10 462)**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Acquisition d'immobilisations corporelles & incorporelles	(71)
Acquisition de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	10 033
Encaissement d'une créance liée à l'acquisition de filiale	7 300
Variation des autres immobilisations financières	(217)
Trésorerie nette provenant des activités d'investissement	**17 045**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	**6 582**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**6 582**

En juin 2017, le Groupe avait repris les actifs du pôle chaussures du groupe Kindy spécialisé dans les chaussures pour enfants, qui comprenait l'exploitation des marques GBB et Catimini, dans une société créée à cet effet dénommée TOOGBB.

4 CHIFFRE D'AFFAIRES

(en milliers d'euros)	2018	2017
Ventes de marchandises ……	146 963	106 628
Prestations de services ……	12 361	9 964
Chiffre d'affaires ……	**159 324**	**116 592**

Le chiffre d'affaires se ventile entre la France et l'export comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Ventes de marchandises		
France ……	85 790	57 672
Export ……	61 174	48 955
Prestations de services		
France ……	8 934	6 385
Export ……	3 426	3 579
Chiffre d'affaires ……	**159 324**	**116 592**

5 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	2018	2017
Autres produits	511	428
Reprises de provisions pour dépréciation	2 782	2 719
Reprises de provisions pour risques et charges	9	-
Transferts de charges	177	150
Autres produits d'exploitation	**3 479**	**3 297**

6 ACHATS CONSOMMES

(en milliers d'euros)	2018	2017
Achats de marchandises	105 304	62 568
Variation de stock de marchandises	(25 999)	1 142
Achats consommés	**79 305**	**63 710**

7 CHARGES DE PERSONNEL

(en milliers d'euros)	2018	2017
Salaires et appointements	16 684	9 120
Charges sociales	7 103	3 572
Charges de personnel	**23 787**	**12 692**

8 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

(en milliers d'euros)	2018	2017
Dotations aux amortissements	1 914	746
Dotations aux amort. location financement	542	543
Dotations aux provisions pour risques et charges	1 103	51
Dotations aux provisions pour dépréciation de créances et stocks	5 329	2 722
Dotations aux amortissements et provisions	**8 887**	**4 062**

9 RESULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2018	2017
Escomptes obtenus	455	397
Autres produits financiers	14	18
Intérêts d'emprunts	(131)	(85)
Autres charges financières	(35)	(18)
Intérêts sur location financement	(21)	(35)
Résultat de change	(191)	(242)
Provision actualisation engagements retraite	41	-
Résultat financier	**132**	**36**

10 RESULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2018	2017
Produits exceptionnels sur opérations de gestion ….	507	19
Produits de cession d'immobilisations ……..…...	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion ..	(555)	(1 445)
Valeur nette comptable des immobilisations cédées..	(207)	(434)
Reprises de provisions couvrant des charges …….	674	1 080
Dépréciation d'immobilisations ……..……..	(123)	(498)
Dotations aux provisions pour risques et charges …	(105)	(310)
Résultat exceptionnel ……..	**190**	**(1 588)**

En 2018, le résultat exceptionnel comprend notamment des charges liées à l'acquisition du réseau de magasins ANDRE.

En 2017, le résultat exceptionnel comprenait notamment (i) les charges liées à la fermeture de magasins pour un montant de 486 milliers d'euros, (ii) des coûts liés à la reprise de l'activité de GBB pour un montant de 305 milliers d'euros et (iii) des provisions pour litiges pour 113 milliers d'euros.

11 IMPOT SUR LES BENEFICES ET IMPOT DIFFERE

11.2 Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	2018	2017
Impôt courant ……..……..	-	-
Impôt différé ……..……..	(157)	7
Charge (Produit) d'impôt courant et différé ….	**(157)**	**7**

11.3 Actifs et passifs d'impôts différés

La variation des impôts différés nets au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	2017
A l'ouverture……..……..	43	(19)
Variation de périmètre ……..……..	1 107	55
Produit (charge) d'impôt différé ……..……..	(157)	7
A la clôture ……..	**993**	**43**
dont actif (en "autres créances")	*1 123*	*55*
dont passif (en "provision risques et charges")	*(130)*	*(12)*

Les actifs et passifs d'impôts différés proviennent des postes suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	2017
Différences temporaires ……..……..		
Provisions ……..……..	65	58
Frais acquisition s/ titres ……..……..	326	-
Location financement ……..……..	(323)	(152)
Provision engagement de retraite ……..……..	188	137
Impôt différé net actif (passif) ……..	**255**	**43**

A compter du 1er janvier 2008, la société Spartoo a opté pour une durée de 5 ans pour le régime de l'intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI. Le périmètre d'intégration fiscale comprend toutes les sociétés françaises depuis le 1er janvier 2011. Le régime est renouvelé à la fin de chaque période quinquennale.

Par mesure de prudence, aucun actif d'impôt relatif aux déficits reportables n'a été constaté.

Le montant du déficit d'ensemble restant à reporter au 31 décembre 2018 s'élève à 17 756 milliers d'euros (incluant les déficits de Spartoo UK).

11.4 Analyse du taux effectif d'impôt

(en milliers d'euros)	**2018**	**2017**
Résultat avant impôt	(2 023)	762
Taux d'impôt	33,33%	33,33%
Impôt théorique	674	(254)
Reprise (dépréciation) des écarts d'acquisition	748	(55)
Déficit de l'exercice non reconnu	(1 897)	50
Variation du taux d'impôt	-	136
Crédit d'impôt	279	169
Suramortissement	63	64
Différences permanentes	(25)	(103)
Impôt comptabilisé	**(157)**	**7**

En 2017, la variation de l'impôt différé comprenait à hauteur de 136 milliers d'euros l'incidence de la baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 33,33% à 25% de 2018 à 2022.

12 ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

12.2.1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition étaient amortis sur 10 ans jusqu'au 31 décembre 2015. Dès lors que la Direction a jugé que leur durée de vie n'était pas limitée, l'amortissement a cessé à compter du 1er janvier 2016, conformément aux principes retenus par le Groupe à la note 2.4.

Ils font l'objet d'un test de dépréciation selon les modalités décrites dans la note 2.4. Ces tests ont conclu à ne constater aucune dépréciation au 31 décembre 2018 :

(en milliers d'euros)	Brut	Amort.	Net
Au 1/1/2017 ……..	4 149	(2 364)	1 784
Ecart d'acquisition TOOGBB ……	164	(164)	-
Au 31/12/2017 ……	**4 313**	**(2 528)**	**1 784**
…….	-	-	-
Au 31/12/2018 ……	**4 313**	**(2 528)**	**1 784**

En 2017, les actifs et passifs de TOOGBB ont été repris à leur valeur comptable représentant leur juste valeur. Les engagements relatifs aux droits sociaux ont été repris y compris l'ancienneté des salariés concernant les indemnités de fin de carrière. Une provision a été constatée générant un écart d'acquisition pour le montant net d'impôt différé, soit 164 milliers d'euros. Celui-ci a fait l'objet d'un amortissement en totalité sur l'exercice.

12.2.2 Immobilisations incorporelles

La valeur brute et les amortissements des immobilisations incorporelles sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Fonds commercial	Sites internet	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles
Valeurs brutes au 1/1/2017……	500	1 386	256	212	2 355
Acquisitions ……	-	177	87	-	264
Variation de périmètre ……	-	-	-	90	90
Variation de change ……	-	(0)	-	-	(0)
Valeurs brutes au 31/12/2017…	**500**	**1 563**	**343**	**302**	**2 709**
Acquisitions ……	-	168	101	500	769
Variation de périmètre ……	19 788	-	11	-	19 799
Variation de change ……	-	(0)	-	-	(0)
Valeurs brutes au 31/12/2018 ..	**20 288**	**1 731**	**455**	**802**	**23 276**
dont immobilisations en crédit-bail			*97*		*97*
Amortissements au 1/1/2017 ….	-	1 077	87	212	1 376
Dotations aux amortissements	-	199	70	0	270
Diminution des amortissements…	-	-	(0)	-	(0)
Variation de change ……	(0)	-	-	-	(0)
Amortissements au 31/12/2017	**(0)**	**1 276**	**157**	**212**	**1 645**
Dotations aux amortissements	-	185	100	9	294
Dépréciation ……	-	-	-	-	-
Diminution des amortissements…	-	-	(0)	-	(0)
Variation de change ……	(0)	-	-	-	(0)
Amortissements au 31/12/2018.	**(0)**	**1 462**	**257**	**221**	**1 940**
dont immobilisations en crédit-bail			*63*		*63*
Valeurs nettes au 1/1/2017 ……	500	310	169	0	979
Valeurs nettes au 31/12/2017 ……	500	287	186	90	1 063
Valeurs nettes au 31/12/2018 …	**20 288**	**269**	**199**	**581**	**21 337**

13 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La valeur brute et les amortissements sont détaillés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Matériel	Agencements	Matériel de bureau	Autres immo. corporelles	Total immobilisations corporelles
Valeurs brutes au 1/1/2017……	3 510	3 973	796	172	8 451
Acquisitions ……	92	1 517	84	158	1 852
Cessions ……	(133)	(436)	(6)	-	(575)
Reclassements ……	(85)	73	(2)	(4)	(18)
Variation de périmètre ……	-	10	-	-	10
Variation de change ……	(0)	-	(1)	-	(2)
Valeurs brutes au 31/12/2017…	**3 384**	**5 137**	**871**	**326**	**9 718**
Acquisitions ……	107	802	227	386	1 523
Cessions ……	(53)	(288)	(3)	-	(344)
Reclassements ……	46	26	-	(72)	(0)
Variation de périmètre ……	-	5 386	24	-	5 410
Variation de change ……	(0)	-	(0)	-	(0)
Valeurs brutes au 31/12/2018 ..	**3 484**	**11 063**	**1 118**	**640**	**16 306**
dont immobilisations en crédit-bail	*2 694*	*1 299*	*99*	-	*4 092*
Amortissements au 1/1/2017 ….	672	1 575	350	97	2 693
Dotations aux amortissements	534	494	185	11	1 224
Dépréciation ……	-	(355)	-	-	(355)
Diminution des amortissements…	(49)	(100)	(3)	-	(153)
Reclassements ……	(8)	(8)	(2)	-	(18)
Variation de périmètre ……					-
Variation de change ……	(0)	-	(1)	-	(1)
Amortissements au 31/12/2017.	**1 148**	**1 607**	**528**	**107**	**3 391**
Dotations aux amortissements ….	525	1 507	219	34	2 285
Dépréciation ……	-	(335)	-	-	(335)
Diminution des amortissements…	(31)	(103)	(3)	-	(137)
Reclassements ……	(0)	-	(0)	-	(0)
Variation de périmètre ……	-	-	-	-	-
Variation de change ……	-	-	-	-	-
Amortissements au 31/12/2018 .	**1 643**	**2 674**	**744**	**142**	**5 203**
dont immobilisations en crédit-bail	*1 257*	*369*	*73*	-	*1 698*
Valeurs nettes au 1/1/2017 ……	2 838	2 398	446	75	5 758
Valeurs nettes au 31/12/2017 ……	2 235	3 530	343	219	6 327
Valeurs nettes au 31/12/2018 …	**1 841**	**8 389**	**375**	**498**	**11 103**

14 IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les immobilisations financières comprennent exclusivement des dépôts et cautionnements.

15 STOCKS

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	**2017**
Matières premières	761	413
Produits finis	1 523	1 182
Marchandises	54 691	29 389
Provision pour dépréciation	(5 135)	(2 711)
Stocks nets	**51 839**	**28 272**

16 AUTRES CREANCES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	**2017**
Rabais et ristournes à recevoir	5 074	779
Créances fiscales	2 809	1 403
Autres créances d'exploitation	2 851	1 531
Charges constatées d'avance	5 063	3 641
Impôt différé actif	1 123	55
Autres créances et comptes de régularisation	**16 919**	**7 409**

Toutes les créances sont dues à moins d'un an.

17 DISPONIBILITES

Les disponibilités sont composées exclusivement de comptes bancaires.

18 CAPITAUX PROPRES

Le capital social est composé de 2 841 163 actions ayant une valeur nominale de 0,1 euro. Elles se ventilent par catégorie comme suit :

Nombre de titres	31 décembre	
	2018	**2017**
Actions O	890 723	890 723
Actions A	476 620	476 620
Actions B	814 700	814 700
Actions C	405 442	405 442
Actions D	253 678	253 678
	2 841 163	**2 841 163**

La société a émis des Bons de Souscription de Parts de Créateurs d'Entreprise (BSPCE) ouvrant droit à la souscription d'actions de catégorie O, selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous :

Période d'exercice	Nb de BSPCE
Avant le 9 février 2019	1 950
Avant le 16 septembre 2019	111 500
Avant le 29 décembre 2019	24 790
Avant le 27 janvier 2021	94 877
Avant le 30 mars 2022	17 000
Avant le 14 juin 2023	14 500
Avant le 25 septembre 2024	12 055
Avant le 9 juillet 2025	108 778
Avant le 25 septembre 2025	16 090
	401 540

Les réserves consolidées sont composées des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	**2017**
Report à nouveau	(11 792)	(13 248)
Autres réserves consolidées	(4 033)	(3 381)
Actions propres	(117)	(117)
Réserves consolidées	**(15 942)**	**(16 747)**

Le Groupe a racheté 5 290 actions propres pour un montant de 117 milliers d'euros dans le cadre de la mise en place du FCPE.

19 PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Ecart acq. négatif	Provisions pour risques	Prov. engagement retraite	Impôt différé	**Total des provisions**
Au 1er janvier 2017	-	476	279	19	**774**
Dotation aux provisions	-	290	51	(7)	**334**
Reprise utilisée	-	(609)	-	-	**(609)**
Variation des provisions	-	-	219	-	**219**
Au 31 décembre 2017	**-**	**157**	**549**	**12**	**718**
Dotation aux provisions	-	796	427	173	**1 396**
Reprise utilisée	(2 245)	(166)	(41)	-	**(2 452)**
Variation de périmètre	35 927	1 357	2 754	-	**40 037**
Reclassements	-	-	-	(55)	**(55)**
Au 31 décembre 2018	**33 682**	**2 144**	**3 689**	**130**	**39 645**

En 2018, la variation de périmètre est relative à l'acquisition de la branche d'activité ANDRE.

L'écart d'acquisition négatif est repris sur une durée de 8 ans à compter du 1er juillet 2018.

En 2017, la variation de périmètre est relative aux engagements repris pour les salariés de TOOGBB.

20 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	**2017**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	14 090	9 026
Dettes de location financement ……	970	2 025
Découverts bancaires ……	0	243
Intérêts courus ……	-	8
Emprunts et dettes financières ……	**15 060**	**11 301**

La ventilation des dettes financières se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018		
	Total	**< 1 an**	**de 1 à 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit …	14 090	2 280	11 810
Dettes de location financement ……	970	943	27
Emprunts et dettes financières ……	**15 060**	**3 224**	**11 836**

21 DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES

L'ensemble des dettes fournisseurs a une échéance inférieure à un an.

22 AUTRES DETTES ET COMPTES DE REGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	**2017**
Dettes sociales et fiscales ……	8 194	5 334
Dettes d'impôt courant ……	-	1
Avoirs à établir ……	1 960	1 792
Dettes sur immobilisations ……	69	220
Autres dettes d'exploitation ……	4 684	2 575
Produits constatés d'avance ……	318	275
Autres dettes et comptes de régularisation ……	**15 225**	**10 197**

23 INFORMATIONS SECTORIELLES

Deux secteurs ont été définis, la France et l'Angleterre, sur la base des entités juridiques existantes. La ventilation du chiffre d'affaires par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	**2018**	**2017**
France ……	157 207	114 108
Royaume-Uni ……	2 117	2 484
Chiffre d'affaires ……	**159 324**	**116 592**

(en milliers d'euros)	**Social**	**Eliminations**	**Consolidé**
France ……	183 176	(25 968)	157 207
Royaume-Uni ……	3 259	(1 143)	2 117
Chiffre d'affaires ……	**186 435**	**(27 111)**	**159 324**

La ventilation du résultat d'exploitation par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
France	(4 733)	2 519
Royaume-Uni	142	(40)
Résultat d'exploitation	**(4 591)**	**2 479**

La ventilation des actifs employés par secteurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
France	126 104	62 751
Royaume-Uni	1 530	1 519
Actifs nets	**127 634**	**64 270**

(en milliers d'euros)	Social	Elim. / Ret.	Consolidé
France	129 053	(2 948)	126 104
Royaume-Uni	1 189	341	1 530
Actifs nets	**130 242**	**(2 607)**	**127 634**

24 EFFECTIF

Au 31 décembre 2018, il s'élève à 829 personnes (342 personnes au 31 décembre 2017).

25 MONTANT DES REMUNERATIONS, ENGAGEMENTS ET AVANCES AUX DIRIGEANTS

La rémunération des organes de direction n'est pas fournie car cela conduirait indirectement à donner une rémunération individuelle.

Il n'y a aucun engagement ni avance aux dirigeants.

26 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

Il n'existe pas de transactions significatives avec les parties liées.

27 ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en milliers d'euros)	31 décembre	
	2018	2017
Engagements reçus		
Cautions, avals	2 356	221
Garanties à première demande	804	963

28 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice s'élève à 84 milliers d'euros et se décompose comme suit pour chacun des commissaires aux comptes :

(en milliers d'euros)	KPMG	AGILI (3F)	B2A
Honoraires afférents à la certification des comptes	77	36	8
Honoraires afférents aux autres services	-	-	-

29 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Il n'existe aucun événement postérieur à la clôture susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière du Groupe.

30 SOCIETES CONSOLIDEES

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation en mentionnant la durée des deux exercices présentés.

La société consolidante est la société SPARTOO SAS.

Toutes les sociétés sont détenues à 100% et sont consolidées par intégration globale.

Société	Adresse	N° Siren	Durée ex. 2018	Durée ex. 2017
Spartoo	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	489895821	12 mois	12 mois
Fashion & fashion	88, avenue des Ternes 75017 PARIS	479056079	12 mois	12 mois
TooPost	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	493520043	12 mois	12 mois
TooLog	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808588917	12 mois	12 mois
TooStores	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	808262661	12 mois	12 mois
TooStores 1	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	812533545	12 mois	12 mois
TooStores 2	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	814256533	12 mois	12 mois
Toogbb	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	830161394	12 mois	7 mois
TooAndré	16 rue Henri Barbusse 38100 GRENOBLE	838431013	6 mois	-
Spartoo UK	Euro House - 1394 High Road - LONDON N20 9YZ	-	12 mois	12 mois
Spartoo China International Trading (Shanghai)	603-A05 West Part of Building, No.29 Jiatai Road SHANGHAI Pilot Free Trade Zone	-	12 mois	12 mois
Spartoo Elektronik Ticaret Hizmetleri Ltd Sti	TOMTOM MAH.ISTIKLAL CAD 189/12 BYOGLU ISTANBUL (Turquie)	-	11 mois	12 mois

La société TOOANDRE a été créée en mars 2018 pour recevoir les actifs et passifs de la branche d'activité ANDRE le 1er juillet 2018.
La Société Spartoo Elektronik située à Istanbul a été dissoute en novembre 2018.
La société TOOGBB avait été créée en juin 2017 pour reprendre les actifs et passifs du pôle chaussures du groupe Kindy.

18.2 Informations financières intermédiaires et autres

Non applicable.

18.3 Audit des informations annuelles historiques

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
9, avenue du Granier
CS 80158
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 Rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 LYON
France

SPARTOO S.A.S.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018
SPARTOO S.A.S.
16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Ce rapport contient 27 pages

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
9, avenue du Granier
CS 80158
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 Rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 LYON
France

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €.284.116

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société SPARTOO,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SPARTOO relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations

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 appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble 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.

Ecarts d'acquisition

La société procède à chaque clôture à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition tel que décrit dans la note 2.4 « Traitement des acquisitions » de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mises en œuvre de ces tests ainsi que les hypothèses retenues et nous avons vérifié que la note 2.4 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

Dépréciation des stocks

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des stocks tel que décrit dans la note 2.8 « Stocks » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par la société, décrite dans les notes de l'annexe des comptes consolidés, sur la base des éléments disponibles à ce jour, et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondage l'application de cette approche.

Regroupement d'entreprises

Le groupe a constaté au cours de l'exercice 2018 l'entrée de périmètre de Too André, tel que décrit en note 3 « Regroupements d'entreprises » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par le groupe sur la base des éléments disponibles à ce jour et nous avons vérifié que la note de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée sur le traitement comptable de l'écart d'acquisition négatif et sa reprise dans le compte de résultat consolidé, présentée dans la note 19 « Provisions ».

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Président.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 aux règles et principes comptables français 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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

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.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 30 mars 2019
KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 30 mars 2019

AGILI(3F)

Sylvain Boccon-Gibod
Associé

DocuSign Envelope ID: B8349CB7-5C04-446C-A4AD-D291D0A691BA

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019
SPARTOO S.A.S.
16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Ce rapport contient 26 pages
Référence : E1-2-1

DocuSign Envelope ID: B8349CB7-5C04-446C-A4AD-D291D0A691BA

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
1 rue des Quatre Chapeaux
Cordeliers Building
69002 Lyon
France

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16 rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €.289.941,30

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société SPARTOO,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SPARTOO relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le président le 30 avril 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 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations

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 appréciations

DocuSign Envelope ID: B8349CB7-5C04-446C-A4AD-D291D0A691BA

suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

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.

Ecarts d'acquisition

La société procède à chaque clôture à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, des fonds commerciaux et droits au bail tel que décrit dans les notes 2.4 « Traitement des acquisitions » et 12 « Ecarts d'acquisition et immobilisations incorporelles » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests ainsi que les hypothèses retenues et nous avons vérifié que les notes 2.4 et 12 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

Dépréciation des stocks

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des stocks tel que décrit dans la note 2.8 « Stocks » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par la société, décrite dans les notes de l'annexe des comptes consolidés, sur la base des éléments disponibles à ce jour, et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondage l'application de cette approche.

Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Continuité d'exploitation

La note 2-3 « Evènements significatifs postérieurs à la clôture » de l'annexe fait état des incertitudes pesant sur la continuité d'exploitation.

Nous avons été conduits à examiner les dispositions envisagées à cet égard.

Sur la base de nos travaux et des informations qui nous ont été communiquées à ce jour, et dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous estimons que la note de l'annexe donne une information appropriée sur la situation de la société au regard de l'incertitude, pesant sur la continuité d'exploitation.

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 arrêté le 30 avril 2020 du président.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté du rapport de gestion relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction

DocuSign Envelope ID: B8349CB7-5C04-446C-A4AD-D291D0A691BA

nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 aux règles et principes comptables français 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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le président.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

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 ;

DocuSign Envelope ID: B8349CB7-5C04-446C-A4AD-D291D0A691BA

- 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.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 13 mai 2020
KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

DocuSigned by:
Sandrine PALLUD
815DC9A0A82340C...
Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 13 mai 2020
AGILI(3F)

DocuSigned by:
Sylvain BOCCON-GIBOD
831403DF4B854F1...
Sylvain Boccon-Gibod
Associé

DocuSign Envelope ID: E181C27A-4691-407F-91DD-7B4485CDFB24

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon

SPARTOO S.A.S.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020
SPARTOO S.A.S.
16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Ce rapport contient 34 pages
Référence : E1-2-1

DocuSign Envelope ID: E181C27A-4691-407F-91DD-7B4485CDFB24

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €.289 941,30

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société SPARTOO S.A.S.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SPARTOO S.A.S. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles

DocuSign Envelope ID: E181C27A-4691-407F-91DD-7B4485CDFB24

que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble 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.

Sortie de périmètre de « TooAndré »

La note 3 de l'annexe aux comptes consolidés « Sortie de périmètre de TooAndré » expose les motifs de la présentation de la quote-part du groupe dans le résultat net de l'entreprise déconsolidée sur une seule ligne au compte de résultat des états financiers consolidés.

Nous avons apprécié le caractère effectif et durable de la perte de contrôle du groupe sur sa filiale TooAndré compte-tenu de restrictions sévères et durables liées à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, et si l'information donnée en annexe sur ce traitement comptable était appropriée.

Ecarts d'acquisition

La société procède à chaque clôture à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition tel que décrit dans les notes 2.4 « Traitement des acquisitions » et 14 « Ecarts d'acquisition et immobilisations incorporelles » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests ainsi que les hypothèses retenues et nous avons vérifié que les notes 2.4 et 14 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

Dépréciation des stocks

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des stocks selon les modalités décrites dans la note 2.8 « Stocks » de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par la société, décrite dans les notes de l'annexe des comptes consolidés, sur la base des éléments disponibles à ce jour, et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondage l'application de cette approche.

Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

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 président.

DocuSign Envelope ID: E181C27A-4691-407F-91DD-7B4485CDFB24

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 aux règles et principes comptables français 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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le président.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

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 ;

DocuSign Envelope ID: E181C27A-4691-407F-91DD-7B4485CDFB24

- 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.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 28 mai 2021
KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

Signature numérique de Sandrine Pallud
Date : 2021.05.28 17:42:00 +02'00'

Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 28 mai 2021
AGILI(3F)

DocuSigned by:
831403DF4B854F1...

Sylvain Boccon-Gibod
Associé

18.4 Informations financières pro forma

18.4.1 Rappel du contexte

SPARTOO avait repris le 1er juillet 2018 le réseau de magasins de chaussures ANDRE, via la société TOOANDRE, filiale détenue à 100% par SPARTOO et créée pour recevoir les actifs liés à la reprise des magasins ANDRE. A la suite de l'arrêt de son activité (l'intégralité des magasins sont fermés depuis le 17 mars 2020, date du premier confinement), TOOANDRE a demandé l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a été prononcée le 31 mars 2020. La société SPARTOO n'a pas souhaité déposer d'offre de reprise. Le 28 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Grenoble a accepté l'offre d'un tiers de reprendre une partie des actifs et des salariés (la « Reprise Partielle ») et a prononcé la conversion de la procédure de redressement en liquidation judiciaire avec effet le 5 août 2020 pour le solde (la « Liquidation Judiciaire »). La dissolution de la société TOOANDRE n'a pas encore été prononcée à ce jour.

Pour accompagner et rendre possible le redressement judiciaire, puis, la Reprise Partielle par un repreneur de l'activité TOOANDRE, SPARTOO :

i) a continué à fournir les marchandises et les services à cette dernière jusqu'à la prononciation par le Tribunal du Commerce de la liquidation judiciaire, et

ii) a signé un contrat de service transitoire avec le repreneur qui s'est terminé en mars 2021. La conclusion de ce contrat était une partie intégrante des négociations entre SPARTOO et le repreneur garantissant une continuité opérationnelle des magasins repris,

(ensemble, les « Contrats de fourniture de marchandises et de services »).

Ainsi, l'opération ayant fait l'objet des informations financières pro forma englobe la Reprise Partielle, Liquidation Judiciaire, ainsi que les Contrats de fourniture de marchandises et de services garantissant le bon déroulement de la reprise partielle de magasins d'une part et l'accompagnement de la liquidation judiciaire des magasins non repris d'autre part (ensemble, « l'Opération de Sortie de Périmètre »).

La perte de contrôle a été considérée au 31 mars 2020 et les effets de la déconsolidation ont été reflétés à cette date au bilan. La contribution au compte de résultat de TOOANDRE a été consolidée jusqu'à cette date dans les comptes consolidés de SPARTOO. Les effets comptables sont exposés en note 3 des Etats financiers consolidés du 31 décembre 2020.

18.4.2 Cadre réglementaire

Les informations financières pro forma ont été établies conformément à l'annexe 20 du Règlement délégué (UE) n°2019/980 complétant le Règlement européen n° 2017/1129. En effet, l'Opération de Sortie de Périmètre, décrite dans la section 1 « Rappel du contexte », implique une variation de taille supérieure à 25 % sur les agrégats consolidés de SPARTOO et notamment le chiffre d'affaires, le résultat net et le total bilan.

Les informations financières pro forma appliquent les recommandations émises par l'ESMA relatives aux informations financières pro forma ainsi que la Position-recommandation de l'AMF (DOC-2021-02), dont la troisième partie est relative aux recommandations de l'AMF sur l'information financière pro forma.

Les informations financières pro forma présentent uniquement un compte de résultat pro forma au titre de l'exercice 2020 étant donné que les effets de cette Opération de Sortie de Périmètre sur le bilan ont intégralement été reflétés dans les états financiers au 31 décembre 2020. En effet, les titres de participation et les comptes courants envers TOOANDRE, qui doivent être maintenus dans le bilan jusqu'à la dissolution judiciaire ont une valeur nulle.

18.4.3 Objectif des informations financières *pro forma* consolidées

L'objectif des informations financières pro forma de SPARTOO est de communiquer une information pro forma destinée à décrire l'effet qu'aurait eu l'Opération de Sortie de Périmètre

décrite ci-dessus sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020 si elle s'était produite à une date antérieure à sa date de survenance réelle.

De par leur nature, les informations financières pro forma traitent d'une situation financière hypothétique et ne sont pas destinées à représenter ou donner une indication des résultats qui auraient été ceux de SPARTOO si l'Opération de Sortie de Périmètre avait eu lieu, réellement, à la date d'ouverture de l'exercice 2020. Elles ont donc une valeur purement illustrative et ne sont pas indicatives de ce que seront les résultats futurs du groupe SPARTOO.

Les informations financières pro forma ont été établies conformément aux principes comptables appliqués par SPARTOO pour la préparation de ses états financiers consolidés et sur la base des états financiers clos au 31 décembre 2020 ayant fait l'objet d'un audit.

18.4.4 Principes d'élaboration

Les informations financières pro forma reflètent les effets de l'Opération de Sortie de Périmètre comme si elle avait eu lieu au 1er janvier 2020 sur la base des informations utilisées pour l'établissement des comptes consolidés.

Les ajustements pro forma pris en compte pour établir ces informations financières pro forma sont limités à ceux directement attribuables à l'Opération de Sortie de Périmètre présentée ci-avant et pouvant être étayés par des faits. Les informations financières pro forma se fondent sur des hypothèses jugées raisonnables par SPARTOO à la date du présent document et sur la base des informations disponibles.

Les retraitements pro forma sont par nature non récurrents.

Les effets d'impôts relatifs aux retraitements pro forma n'ont pas été reflétés compte tenu des déficits non reconnus dont le Groupe SPARTOO dispose au titre des exercices antérieurs.

Les informations financières pro forma sont présentés en milliers d'euros.

18.4.5 Compte de résultat consolidé pro forma au 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	Données historiques SPARTOO telles que publiées (1)	Déconsolidation de la contribution de TOOANDRE dans le compte de résultat publié (2)	Ajustement du résultat de déconsolidation (3)	Transactions avec TOOANDRE après le 31 mars 2020 et avec le repreneur (4)	Données *pro forma* SPARTOO
Chiffre d'affaires	136 597			(2 616)	133 981
Achats consommés	(65 520)			1 386	(64 134)
Marge brute	**71 077**	-		**(1 230)**	**69 847**
Autres produits d'exploitation	3 493				3 493
Autres charges d'exploitation	(49 110)			1 119	(47 991)
Charges de personnel	(14 106)				(14 106)
Impôts et taxes	(1 040)				(1 040)
Dotations aux amortissements et provisions	(4 352)				(4 352)
Résultat d'exploitation	**5 962**	-		**(111)**	**5 851**
Produits financiers	241				241
Charges financières	(670)				(670)
Résultat financier	**(429)**	-		-	**(429)**
Résultat courant des entreprises intégrées	**5 533**	-		**(111)**	**5 422**
Produits exceptionnels	11 114		(3 123)		7 991
Charges exceptionnelles	(11 479)				(11 479)
Résultat exceptionnel	**(365)**	-	**(3 123)**	-	**(3 488)**
Résultat des entreprises intégrées avant impôt	**5 169**	-	**(3 123)**	**(111)**	**1 934**
Produit (charge) d'impôt sur le résultat	121	-	-		121
Résultat net des entreprises intégrées	**5 290**	-	**(3 123)**	**(111)**	**2 056**
Résultat net de l'entreprise déconsolidée	(3 123)	**3 123**			-
Résultat net de l'ensemble consolidé	**2 167**	**3 123**	**(3 123)**	**(111)**	**2 056**
Dont :					
Résultat net - part du Groupe	2 167				2 056
Résultat net - part des minoritaires	-				-

Notes explicatives

(1) Les informations financières historiques non ajustées utilisées pour la préparation et la présentation des informations financières *pro forma* sont issues des états financiers consolidés légaux au 31 décembre 2020 qui ont fait l'objet d'un audit par KPMG et AGILI3F.

(2) Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020, la contribution nette de TOOANDRE au titre du 1er trimestre 2020 jusqu'à la date de déconsolidation a été présentée sur une ligne séparée « résultat net de l'entreprise déconsolidée », conformément au Règlement 99-02. L'ajustement *pro forma* consiste à annuler cet impact.

Par ailleurs, il a été décidé de ne pas présenter les transactions réciproques entre TOOANDRE et le groupe SPARTOO du 1er trimestre 2020, éliminées dans les comptes consolidés, comme si elles avaient été réalisées avec un tiers (société n'étant plus considérée comme « consolidée » à partir du 1er janvier 2021 dans les informations financières *pro forma*) puisque ces transactions ne seront pas poursuivies à l'avenir.

(3) Si l'Opération de Sortie de Périmètre de TOOANDRE était intervenue en date du 1er janvier 2020, la situation nette de TOOANDRE prise en compte pour déterminer le résultat de déconsolidation n'aurait pas été impactée par le résultat du premier trimestre 2020 de TOOANDRE, présenté sur la ligne séparée « résultat net de l'entreprise déconsolidée ». Un ajustement *pro forma* a donc été reflété à ce titre dans le résultat exceptionnel.

(4) Par ailleurs, si l'Opération de Sortie de Périmètre avait été finalisée en date du 1er janvier 2020, la performance de SPARTOO n'aurait pas été affectée par les Contrats de fourniture de marchandises et de services exposés dans la partie 1 « Contexte ». Un ajustement *pro forma* a donc été reflété à ce titre. Les effets de cet ajustement sont les suivants :

- (2 616) milliers d'euros sur le poste du chiffre d'affaires
- 1 386 milliers d'euros sur le poste des achats consommés
- 1 119 milliers d'euros sur le poste des autres charges d'exploitation

Par ailleurs, le contrat de service transitoire s'est terminé en mars 2021 en générant un chiffre d'affaires de 178 milliers d'euros du 1er janvier 2021 au 31 mars 2021.

Il est à noter qu'aucune marge, par rapport aux coûts supportés, n'est générée par ce contrat, conclu dans l'optique d'accompagnement du repreneur.

Ces transactions avec le repreneur sont de nature non récurrente et n'ont pas vocation à se reproduire à l'avenir.

18.4.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières consolidées pro forma de la Société relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020

DocuSign Envelope ID: 4DC6F05A-5AB3-46ED-AF2C-0D668C39A1AA

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon

SPARTOO S.A.S.

Rapport des commissaires aux comptes sur les Informations Financières Pro Forma relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020

SPARTOO S.A.S.

16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble

Ce rapport contient 7 pages

Référence : NI.XVII.E3

DocuSign Envelope ID: 4DC6F05A-5AB3-46ED-AF2C-0D668C39A1AA

KPMG Entreprises
Grenoble/Dauphiné
51 chemin de la Taillat
38244 Meylan Cedex
France

AGILI(3F)
69 boulevard des Canuts
69004 Lyon

SPARTOO S.A.S.

Siège social : 16, rue Henri Barbusse - 38100 Grenoble
Capital social : €.289 941,30

Rapport des commissaires aux comptes sur les Informations Financières Pro Forma relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020

Au Président Directeur Général de la société SPARTOO S.A.S.,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) n°2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) n°2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société SPARTOO S.A.S. (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020 incluses dans la partie 18.4 « Informations financières pro forma » du document d'enregistrement (les « Informations Financières Pro Forma »).

Ces Informations Financières Pro Forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'Opération de Sortie de Périmètre de TOOANDRE, telle que définie et décrite dans la partie 18.4.1 « Rappel du contexte » des Informations Financières Pro forma, aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 de la Société si l'opération avait pris effet au 1er janvier 2020. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération était intervenue à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces Informations Financières Pro Forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) n°2017/1129 et des recommandations ESMA relatives aux Informations Financières Pro Forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) n°2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations Financières Pro Forma sur la base indiquée.

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, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations Financières Pro Forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations Financières Pro Forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations Financières Pro Forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

A notre avis :

- les Informations Financières Pro Forma ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par l'émetteur.

DocuSign Envelope ID: 4DC6F05A-5AB3-46ED-AF2C-0D668C39A1AA

Ce rapport est émis aux seules fins :

- de l'approbation du document d'enregistrement auprès de l'AMF
- et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus approuvé par l'AMF, serait notifié

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Les commissaires aux comptes

Meylan, le 4 juin 2021
KPMG Entreprises
Département de KPMG S.A.

Signature numérique de Sandrine Pallud
Date : 2021.06.04 09:40:31 +02'00'

Sandrine Pallud
Associée

Lyon, le 4 juin 2021
AGILI(3F)

DocuSigned by:
831403DF4B854F1...

Sylvain Boccon-Gibod
Associé

18.5 Politique de distribution de dividendes

Il n'est pas prévu d'initier une politique de distribution de dividendes à court terme.

18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Le 28 juillet 2020, la Société a fait l'objet d'une sanction de 250 000 euros et d'une injonction sous astreinte de 250 euros par jour de se conformer au RGPD en raison de manquements (i) au principe de minimisation des données, (ii) à l'obligation de limitation de la durée de conservation des données, (iii) à l'obligation d'information des personnes, (iv) à l'obligation d'assurer la sécurité des données[71]. Dans ce cadre, la Société a procédé au paiement de l'amende et a présenté à la CNIL ses actions de remédiation le 5 novembre 2020 à la suite des injonctions et à la date du Document d'enregistrement est en attente du retour de la CNIL sur les actions mises en œuvre. Par ailleurs, un recours devant le Conseil d'Etat a été formé concernant certains points de la décision de sanction le 5 octobre 2020. La CNIL a communiqué un mémoire en défense à Spartoo le 23 décembre 2020 (se référer au paragraphe 3.4.1.3 du Document d'enregistrement).

A l'exception de ce litige en cours, à la date du Document d'enregistrement, la Société n'a pas connaissance de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

18.7 Changement significatif de la situation financière

A la connaissance de la Société, il n'est pas survenu de changement significatif de la situation financière du Groupe depuis le 31 décembre 2020.

[71] Source : https://www.cnil.fr/fr/spartoo-sanction-de-250-000-euros-et-injonction-sous-astreinte-de-se-conformer-au-rgpd.

19 INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

19.1 Capital social

19.1.1 Capital social actuel

A la date du Document d'enregistrement le capital s'élève à 289 941,30 €, divisé en 14 497 065 actions de 0,02 € de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

	Situation actuelle							
	Ordinary Shares	Détention OS %	Total Preference Shares	Total NFD	% NFD	Total instruments dilutifs	Total FD	% FD
Boris Saragaglia	782 665	16,49%	30 000	812 665	5,61%	1 118 480	1 931 145	11,59%
Jérémie Touchard	664 250	14,00%	0	664 250	4,58%	178 965	843 215	5,06%
Paul Lorne	711 915	15,00%	14 885	726 800	5,01%	504 430	1 231 230	7,39%
TOTAL fondateurs	**2 158 830**	**45,50%**	**44 885**	**2 203 715**	**15,20%**	**1 801 875**	**4 005 590**	**24,05%**
TOTAL salariés (hors fondateurs)	**148 415**	**3,13%**	**27 445**	**175 860**	**1,21%**	**359 700**	**535 560**	**3,21%**
Business Angels	297 875	6,28%	38 600	336 475	2,32%	0	336 475	2,02%
TOTAL A+ Finance	503 495	10,61%	704 540	1 208 035	8,33%	0	1 208 035	7,25%
TOTAL Highland	0	0,00%	3 053 945	3 053 945	21,07%	0	3 053 945	18,33%
TOTAL Endeavour II LP	9 655	0,20%	1 299 590	1 309 245	9,03%	0	1 309 245	7,86%
TOTAL Sofina	1 102 645	23,24%	1 468 740	2 571 385	17,74%	0	2 571 385	15,44%
TOTAL TROCADERO 2015 LP	0	0,00%	1 103 300	1 103 300	7,61%	0	1 103 300	6,62%
TOTAL LBO France (1)	497 500	10,49%	2 011 155	2 508 655	17,30%	0	2 508 655	15,06%
Total investisseurs Financiers / BAs	**2 411 170**	**50,82%**	**9 679 870**	**12 091 040**	**83,40%**	**0**	**12 091 040**	**72,58%**
Autodétention	**26 450**	**0,56%**	**0**	**26 450**	**0,18%**	**0**	**26 450**	**0,16%**
Total	**4 744 865**	**100,00%**	**9 752 200**	**14 497 066**	**100,00%**	**2 161 575**	**16 658 641**	**100,00%**

(1) à travers FIPS Tech Growth Secondary et DES Holdings V

Parmi les 14 497 065 actions, entièrement libérées, 4 744 865 sont des actions ordinaires, 2 383 100 sont des actions de préférence A, 4 073 500 sont des actions de préférence B, 2 027 210 sont des actions de préférence C et 1 268 390 sont des actions de préférence D.

Les actions ordinaires sont des actions conférant des droits de vote au prorata de leur détention.

Les actions de préférence sont des actions conférant les droits particuliers suivants :

- droit de liquidation préférentielle ;
- droit d'information renforcée (y compris un droit d'accès et d'audit) ;
- droit d'autorisation préalable de certaines opérations (notamment tout changement d'activité, octroi de prêt, caution, aval ou garantie, tout endettement supérieur à 100.000 euros, toute opération de cession, liquidation ou restructuration);
- droit de représentation au Conseil de surveillance.

Les actions de préférence ne confèrent pas de droits particuliers autres que ceux décrits ci-dessus.

A la Date de Règlement-Livraison, l'ensemble des actions de préférence seront automatiquement converties en actions ordinaires avec une parité d'une action ordinaire pour une action de préférence.

Ainsi, à la date de première cotation des actions de la Société sur le marché d'*Euronext Growth* à Paris et sans compter les actions nouvelles qui pourraient être émises dans le cadre de l'offre au public, le capital social de la Société sera uniquement composé d'actions ordinaires.

Dans le cadre du projet d'admission de ses actions aux négociations sur *Euronext Growth* à Paris, la Société a décidé lors de l'assemblée général du 4 juin 2021, de procéder à une division de la valeur nominale de ses actions, portant ainsi le nombre d'actions composant le capital social de la Société de 2 899 413 actions à 14 497 065 actions et la valeur nominale unitaire d'une action ordinaire de 0,10 euros à 0,02 euros.

19.1.2 Actions non représentatives du capital

Néant.

19.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même

A la date du Document d'enregistrement, la Société détient 5 290 de ses propres actions, soit environ 0,18 % du capital social.

L'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires de la Société du 4 juin 2021 a autorisé le conseil d'administration à mettre en œuvre, pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de l'assemblée, un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et des pratiques de marché admises par l'AMF sous la condition suspensive du règlement-livraison des actions de la Société dans le cadre de leur admission à la négociation sur le système multilatéral de négociation *Euronext Growth* à Paris.

Les principaux termes de cette autorisation sont les suivants :

Nombre maximum d'actions pouvant être achetées : 10% du nombre total d'actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, étant précisé que (i) lorsque les actions seront acquises dans le but de favoriser la liquidité des actions de la Société dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspondra au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) lorsqu'elles le seront en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, le nombre d'actions acquises ne pourra excéder 5% du nombre total d'actions ;

Objectifs des rachats d'actions :

- ✓ Assurer la liquidité des actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement, conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;

- ✓ Honorer des obligations liées à des programmes d'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, d'épargne salariale ou autres allocations d'actions aux salariés et dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées ;

- ✓ Remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- ✓ Acheter des actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF ;

- ✓ Annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées dans le cadre d'une réduction du capital social; ou

- ✓ Plus, généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur, y compris par toute pratique de marché qui serait admise par l'AMF ;

Prix d'achat maximum (hors frais et commission) : 300% du prix par action retenu dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société sur le système multilatéral de négociation *Euronext Growth* à Paris (tel que ce prix sera mentionné dans le communiqué de la Société relatif aux caractéristiques définitives de l'offre au public d'actions de la Société et de leur admission aux négociations sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth à Paris).

Montant maximum des fonds pouvant être consacrés au rachat d'actions : €6 millions.

Les actions ainsi rachetées pourront être annulées.

Il est rappelé qu'à compter de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth à Paris, cette dernière sera tenue aux obligations de communication suivantes en matière de rachat d'actions :

Préalablement à la mise en œuvre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale du 4 juin 2021

Publication d'un descriptif du programme de rachat d'actions (diffusion effective et intégrale par voie électronique par un diffuseur professionnel et mise en ligne sur le site Internet de la Société).

Pendant la réalisation du programme de rachat

- Publication au plus tard le septième jour de négociation suivant la date d'exécution de l'opération par la mise en ligne sur le site Internet de la Société (hors transactions réalisées par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité).
- Déclarations mensuelles de la Société à l'AMF.
- Publication semestrielle d'un bilan du contrat de liquidité.

Chaque année

Présentation du bilan de la mise en œuvre du programme de rachat et de l'utilisation des actions acquises dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale.

19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeable ou assorties de bons de souscription

A la date du Document d'enregistrement, les titres donnant accès au capital sont les suivants :

19.1.4.1 Bons de souscription d'actions (BSA)

Néant.

19.1.4.2 Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE)

A l'exception des mandataires sociaux, les bénéficiaires de BSPCE sont les salariés de la Société et de ses filiales.

2009 / 2011

	BSPCE 09	BCE1	BCE2	BCE2	BCE2
Date de l'assemblée	16 septembre 2009	29 décembre 2009	29 décembre 2009	29 décembre 2009	27 juin 2011
Date d'attribution par le Président			27 janvier 2011	27 janvier 2011	
Nombre total de BSPCE autorisés	11 150	24 790	161 160	161 160	49 034
Nombre total de BSPCE attribués	11 150	24 790	25 874	86 252	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acheté	557 500	123 950	129 370	431 260	0
dont nombre pouvant être souscrits ou achetés par les mandataires sociaux					
Boris Saragaglia	335 400	123 950		258 755	
Paul Lorne	167 500			129 380	
Grégoire de Tilly*			53 905		
Nombre de bénéficiaires non mandataires	1	0	2	1	
Point de départ d'exercices de BSPCE	Note 1a	Note 1b	Note 1c	Note 1d	
Date d'expiration des BSPCE	24 septembre 2025**	24 septembre 2025**	24 septembre 2025**	24 septembre 2025**	
Prix d'exercice des BSPCE	90,64	15,02	15,02		
Modalités d'exercice des BSPCE	Note 2a	Note 2b	Note 2c	Note 2d	
Nombre d'actions souscrites	0	0	32 565	0	
Nombre total de BSPCE annulés ou caducs	0	0	10 736	0	
Nombre total de BSPCE restants	11 150	24 790	8 625	86 252	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	557 500	123 950	43 125	431 260	

** Grégoire de Tilly était Directeur Général Délégué au moment de l'attribution des BSPCE. Il a quitté la Société et a exercé ses BSPCE*

*** La durée de validité des BSPCE 09, des BCE 1 et des BCE 2 a été prolongée jusqu'au 24 septembre 2025 suivant décision de l'assemblée générale du 30 avril 2019 après autorisation des assemblées générales des titulaires de BSPCE 09, BCE 1 et BCE 2*

Note 1a : Les BSPCE 09 sont intégralement exerçables dès leur attribution.

Note 2a : Les BPSCE 09 donnent le droit de souscrire des actions ordinaires. Chaque BSPCE 09 donne le droit de souscrire 10 actions ordinaires, le nombre d'actions auxquelles donnent droit les BSPCE ayant été multiplié par 10 suivant la division du nominal décidée le 29 décembre 2009 et le prix d'exercice corrélativement divisé par 10.

Note 1b : Le calendrier d'exercice des BCE 1 était prévu sur 4 ans, les BCE 1 sont exerçables intégralement depuis le 29 décembre 2013.

Note 1c : Le calendrier d'exercice des BCE 2 était prévu sur 4 ans, les BCE 2 sont exerçables intégralement depuis le 27 janvier 2015.

Note 1d : Les BCE 2 sont exerçables selon l'atteinte de critères de performance déterminés comme suit :

à hauteur de 2.157 BCE 2 pour Jérémie Touchard, 6.469 BCE 2 pour Paul Lorne et 12.938 BCE 2 pour Boris Saragaglia immédiatement à compter de leur attribution.

(i) à hauteur de 2.156 BCE 2 pour Jérémie Touchard, 6.469 BCE 2 pour Paul Lorne et 12.938 BCE 2 pour Boris Saragaglia immédiatement à compter de la décision du Conseil de surveillance d'attribution à leur profit de la totalité du bonus de l'exercice 2011 dont les modalités d'obtention et de calcul ont été décidées par le Conseil de surveillance à la 5eme résolution ci-après (le « Bonus 2011 »), (ii) si le Conseil de

surveillance décide d'attribuer aux Bénéficiaires 2 un pourcentage du Bonus 2011 inférieur à 100% mais supérieur ou égal à 75% (le « Pourcentage 2011 »), à hauteur d'un nombre déterminé en multipliant le Pourcentage 2011 par le nombre de BCE 2 exerçables en cas d'attribution au profit des Bénéficiaires 2 de la totalité du Bonus 2011 - Approbation par le Conseil de surveillance du 17 juillet 2012.

(i) à hauteur de 2.156 BCE 2 pour Jérémie Touchard, 6.469 BCE 2 pour Paul Lorne et 12.938 BCE 2 pour Boris Saragaglia immédiatement à compter de la décision du Conseil de surveillance d'attribution à leur profit de la totalité du bonus de l'année 2012 dont les modalités d'obtention et de calcul seront décidées par le Conseil de surveillance (le « Bonus 2012 »), (ii) si le Conseil de surveillance décide d'attribuer aux Bénéficiaires 2 un pourcentage du Bonus 2012 inférieur à 100% mais supérieur ou égal à 75% (le « Pourcentage 2012 »), à hauteur d'un nombre déterminé en multipliant le Pourcentage 2012 par le nombre de BCE 2 exerçables en cas d'attribution au profit des Bénéficiaires 2 de la totalité du Bonus 2012 - Bonus versé par le CS du 13 juin 2013.

(i) à hauteur de 2.156 BCE 2 pour Jérémie Touchard, 6.469 BCE 2 pour Paul Lorne et 12.937 BCE 2 pour Boris Saragaglia immédiatement à compter de la décision du Conseil de Surveillance d'attribution à leur profit de la totalité du bonus de l'année 2013 dont les modalités d'obtention et de calcul seront décidées par le Conseil de Surveillance (le « Bonus 2013 »), (ii) si le Conseil de Surveillance décide d'attribuer aux Bénéficiaires 2 un pourcentage du Bonus 2013 inférieur à 100% mais supérieur ou égal à 75% (le « Pourcentage 2013 »), à hauteur d'un nombre déterminé en multipliant le Pourcentage 2013 par le nombre de BCE 2 exerçables en cas d'attribution au profit des Bénéficiaires 2 de la totalité du Bonus 2013.

L'intégralité des BCE 2 est devenue exerçable.

Note 2b, 2c et 2d : Chaque BCE 1 et chaque BCE 2 donne le droit de souscrire cinq (5) actions ordinaires de la Société, à libérer intégralement en numéraire, y compris, le cas échéant, par voie de compensation avec des créances liquides et exigibles détenues par le titulaire sur la Société.

2012

	BSPCE 2012-01	**BSPCE 2012-02**
Date de l'assemblée	29 mars 2012	29 mars 2012
Date d'attribution par le Président		13 juin 2013
Nombre total de BSPCE autorisés	33 501	88 034
Nombre total de BSPCE attribués	17 000	14 500
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acheté	85 000	72 500
dont nombre pouvant être souscrits ou achetés par les mandataires sociaux		
Boris Saragaglia	37 875	
Paul Lorne	26 300	
Nombre de bénéficiaires non mandataires	1	4
Point de départ d'exercices de BSPCE	Note 1a	Note 1b
Date d'expiration des BSPCE	24 septembre 2025*	24 septembre 2025*
Prix d'exercice des BSPCE	29,14	31,54
Modalités d'exercice des BSPCE	Note 2a	
Nombre d'actions souscrites	0	250
Nombre total de BSPCE annulés ou caducs	0	1 950
Nombre total de BSPCE restants	17 000	12 500
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	85 000	62 500

** La durée de validité des BSPCE 2012-1 et BSPCE 2012-2 a été prolongée jusqu'au 24 septembre 2025 suivant décision de l'assemblée générale du 30 avril 2019 après autorisation des assemblées générales des titulaires de BSPCE 2012-1 et BSPCE 2012-2*

Note 1a : à l'atteinte des conditions de performances déterminées comme suit :

(i) à hauteur de 7.575 BSPCE-2012-1 pour Boris Saragaglia, 4.165 BSPCE-2012-1 pour Jérémie Touchard et 5.260 BSPCE-2012-1 pour Paul Lorne, immédiatement à l'issue de l'assemblée générale appelée en 2013 à statuer sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 si (i) le chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 est supérieur ou égal à 103.000.000 euros mais inférieur à 108.150.000 euros et si (ii) l'«earning before interest, taxes, depreciation and amortization (ci-après l'« EBITDA ») pour cet exercice est positif ;

(ii) à hauteur de 9.580 BSPCE-2012-1 pour Boris Saragaglia, 5.268 BSPCE-2012-1 pour Jérémie Touchard et 6.652 BSPCE-2012-1 pour Paul Lorne immédiatement à l'issue de l'assemblée générale appelée en 2013 à statuer sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 si (i) le chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 est supérieur ou égal à 108.150.000 euros mais inférieur à 113.300.000 euros et si (ii) l'EBITDA pour cet exercice est positif ;

(iii) à hauteur de 11.586 BSPCE-2012-1 pour Boris Saragaglia, 6.370 BSPCE-2012-1 pour Jérémie Touchard et 8.044 BSPCE-2012-1 pour Paul Lorne immédiatement à l'issue de l'assemblée générale appelée en 2013 à statuer sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 si (i) le chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 est supérieur ou égal à 113.300.000 euros mais inférieur à 123.600.000 euros, et si (ii) l'EBITDA pour cet exercice est positif ;

(iv) à hauteur de 14.928 BSPCE-2012-1 pour Boris Saragaglia, 8.208 BSPCE-2012-1 pour Jérémie Touchard et 10.365 BSPCE-2012-1 pour Paul Lorne immédiatement à l'issue de l'assemblée générale appelée en 2013 à statuer sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 si (i) le chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 est supérieur à 123.600.000 euros et si (ii) l'EBITDA pour cet exercice est positif.

Le nombre de BSPCE 2012-1 définitivement attribués a été calculé sur la base du premier paragraphe ci-dessus, les BSPCE 2012-1 sont intégralement exerçables.

Note 1b : Le calendrier d'exercice des BSPCE 2012-2 était prévu sur 4 ans, les BSPCE 2012-2 sont exerçables intégralement depuis le 13 juin 2017.

Note 2a : Chaque BSPCE donne le droit de souscrire cinq (5) actions ordinaires de la Société, à libérer intégralement en numéraire, y compris, le cas échéant, par voie de compensation avec des créances liquides et exigibles détenues par le titulaire sur la Société.

2013

	BSPCE 2013	
Date de l'assemblée	18 octobre 2013	
Date d'attribution par le Président	25 septembre 2014	
Nombre total de BSPCE autorisés	73 534	
Nombre total de BSPCE attribués	12 055	33 334
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acheté	60 275	166 670
dont nombre pouvant être souscrits ou achetés par les mandataires sociaux		
Boris Saragaglia	36 165	
Paul Lorne	18 085	
Olivier Bavais*		166 670
Nombre de bénéficiaires non mandataires	1	0
Point de départ d'exercices de BSPCE	Note 1a	Note 1b
Date d'expiration des BSPCE	24 septembre 2025**	25 septembre 2024
Prix d'exercice des BSPCE	30	30
Modalités d'exercice des BSPCE	Note 2a	
Nombre d'actions souscrites	0	0
Nombre total de BSPCE annulés ou caducs	0	33 334
Nombre total de BSPCE restants	12 055	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	60 275	0

** Olivier Bavais était Directeur Général Délégué à l'époque de l'attribution des BSPCE 2013. Il a quitté la Société et n'a pas exercé de BSPCE*

*** La durée de validité des BSPCE 2012-1 et BSPCE 2012-2 a été prolongée jusqu'au 24 septembre 2025 suivant décision de l'assemblée générale du 30 avril 2019 après autorisation des assemblées générales des titulaires de BSPCE 2012-1 et BSPCE 2012-2*

Note 1a : Le calendrier d'exercice des BSPCE 2013 était prévu sur 4 ans, les BSPCE 2013 sont exerçables intégralement depuis le 25 septembre 2018.

Note 1b : Les BSPCE 2013 sont intégralement caducs suite au départ du titulaire.

Note 2a : Chaque BSPCE donne le droit de souscrire cinq (5) actions ordinaires de la Société, à libérer intégralement en numéraire, y compris, le cas échéant, par voie de compensation avec des créances liquides et exigibles détenues par le titulaire sur la Société.

2015

	BSPCE 2015	
Date de l'assemblée	26 juin 2015	26 juin 2015
Date d'attribution par le Président	9 juillet 2015	24 septembre 2015
Nombre total de BSPCE autorisés	233 645*	
Nombre total de BSPCE attribués	108 778	16 090
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acheté	543 890	80 450
dont nombre pouvant être souscrits ou achetés par les mandataires sociaux		
Boris Saragaglia	326 335	
Paul Lorne	163 165	
Nombre de bénéficiaires non mandataires	1	1
Point de départ d'exercices de BSPCE	Note 1a	Note 1b
Date d'expiration des BSPCE	24 septembre 2025**	24 septembre 2025
Prix d'exercice des BSPCE	39,42	30
Modalités d'exercice des BSPCE	Note 2a	
Nombre d'actions souscrites	0	0
Nombre total de BSPCE annulés ou caducs	0	0
Nombre total de BSPCE restants	108 778	16 090
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	543 890	80 450

** Sous déduction des bons de souscription d'actions ou actions gratuites et options de souscription ou d'achat d'actions qui seraient autorisées et attribuées. Aucun bon de souscription d'actions, action gratuite ou option n'a été attribué sur ces délégation ou autorisations à la suite de l'assemblée générale.*

*** La durée de validité des BSPCE 2015 a été prolongée jusqu'au 24 septembre 2025 suivant décision de l'assemblée générale du 30 avril 2019 après autorisation de l'assemblée générale des titulaires de BSPCE 2015.*

Note 1a : Le calendrier d'exercice des BSPCE 2015 était prévu sur 4 ans, les BSPCE 2015 sont exerçables intégralement depuis le 9 juillet 2019

Note 1b : Le calendrier d'exercice des BSPCE 2015 était prévu sur 4 ans, les BSPCE 2015 sont exerçables intégralement depuis le 24 septembre 2019

Note 2a : Chaque BSPCE donne le droit de souscrire cinq (5) actions ordinaires de la Société, à libérer intégralement en numéraire, y compris, le cas échéant, par voie de compensation avec des créances liquides et exigibles détenues par le titulaire sur la Société

19.1.4.3 Obligations convertibles en actions (OCA) et obligations remboursables en actions (ORA)

Néant.

19.1.4.4 Plan de stock-options

Néant.

19.1.4.5 Attribution gratuite d'actions

Historique des attributions gratuites d'actions						
Information sur les actions attribuées gratuitement						
Plan d'attribution gratuite	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3 (conditions identiques au plan n°1)	Plan n°4 (conditions identiques au plan n°2)	Plan n°5 (conditions identiques au plan n°1)	Plan n°6 (conditions identiques au plan n°1)
Date d'assemblée	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018	30 mai 2018
Date de la décision du Président	5 juin 2018	22 novembre 2018	22 novembre 2018	12 avril 2019	12 avril 2019	6 mai 2021
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont le nombre attribué à :	9 000	55 500	1 875	750	10 500	25 475
Mandataires sociaux :						
Boris Saragaglia		22 500				
Paul Lorne		9 000				
Jean-François Clei	9 000					
Stéphane Bulliod				750		
Date d'acquisiton des actions	5 juin 2021	22 novembre 2019	22 novembre 2021	12 avril 2020	12 avril 2021	6 mai 2024
Date de fin de période de conservation	5 juin 2021	22 novembre 2020	22 novembre 2021	12 avril 2021	12 avril 2021	6 mai 2024
Nombre d'actions souscrites*	0	277 500	0	3 750	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques*	0	0	5 625	0	52 500	2 500
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice*	45 000	0	3 750	0	0	124 875

* Suite à la division du nominal par 5, le nombre d'actions gratuites à recevoir a été multiplié par 5

19.1.4.6 Synthèse des instruments dilutifs existants

	BSA	% Capital & Droits de vote	BSPCE	% Capital & Droits de vote	Options	% Capital & Droits de vote	AGA	% Capital & Droits de vote
Nombre total de BSA / BSPCE / Options / AGA attribués	0	0	352 553		0	0	515 500	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées*	0	0	2 387 365		0	0	515 500	
dont nombre pouvant être souscrits ou achetés par les mandataires sociaux :								
Boris Saragaglia	-	-	1 118 480		-	-	112 500	
Paul Lorne	-	-	504 430		-	-	45 000	
Jean-François Clei	-	-	0		-	-	45 000	
Stéphane Bulliod	-	-	80 450		-	-	3 750	
Prix de l'exercice des BSPCE / BSA / Options	-	-	Note 1		-	-		
Nombre d'actions souscrites*	0	0	138 615		0	0	281 250	
Nombre total de BSA / BSPCE / Options / AGA annulés ou caducs*	0	0	46 634		0	0	60 625	
Nombre total de BSA / BSPCE / Options / AGA restants*	0	0	297 240	10,11%**	0	0	173 625	0,99%**

La synthèse des instruments dilutifs tient compte de la division de la valeur nominale par cinq (5) décidée lors de l'assemblée générale du 4 juin 2021.

** Différence due à la division du nominal par dix réalisée par la Société en 2009 et impactant les BSPCE 09. Le nombre d'actions sous-jacentes annulées ou caduques qui auraient pu être souscrites sur exercice des BSPCE est de 52 160. Le nombre d'actions sous-jacentes restantes pouvant être souscrites sur exercice des BSPCE est de 397 590. A la suite de la division de la valeur nominale des actions ordinaires de la Société par cinq (5) en date du 4 juin 2021, (i) le nombre d'actions sous-jacentes annulées ou caduques est de 260 800 et le nombre d'actions sous-jacentes restantes est de 1 987 950 et (ii) le nombre d'AGA est porté à 515 500.*

*** Le pourcentage est calculé sur la base (i) des 1 987 950 actions ordinaires sous-jacentes restantes sur exercice des BSPCE et (ii) des 173 625 AGA.*

Note 1 : le prix d'exercice des différentes catégories de BSPCE est indiqué dans les notes figurant ci-dessus, sous les tableaux du paragraphe 19.1.4.2 du Document d'enregistrement.

19.1.5 Capital social autorisé

L'assemblée générale des associés de la Société s'est réunie le 4 juin 2021, aux fins d'adopter les délégations financières décrites ci-dessous.

Autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 juin 2021	Résolution	Durée de validité à compter du 4 juin 2021	Montant nominal maximum	Montant nominal maximum commun[72]	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation de la délégation
Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre immédiatement ou à terme par la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et notamment des articles L.225-129-2, L.225-132 à L.225-134, et aux dispositions des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce	13e résolution	26 mois	Augmentation de capital : 230 000 euros Titres de créances donnant accès à du capital à émettre : 125 000 000 euros	Augmentation de capital : 290 000 euros Titres de créance donnant accès à du capital à émettre : 125 000 000 euros		Néant
Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre immédiatement ou à terme par la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public à l'exclusion d'offres visées au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et notamment des articles L.225-129-2, L.225-135 et L.22-10-52, et aux dispositions des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce	12e résolution	26 mois	Augmentation de capital : 290 000 euros Titres de créances donnant accès à du capital à émettre : 125 000 000 euros		Se référer au (1) ci-dessous	Néant

[72] Le montant nominal maximum commun aux résolutions 12 à 15 est prévu par la 17e résolution de l'Assemblée générale.

Autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 juin 2021	Résolution	Durée de validité à compter du 4 juin 2021	Montant nominal maximum	Montant nominal maximum commun[72]	Modalités de déterminati on du prix d'émission	Utilisation de la délégation
Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre immédiatement ou à terme par la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et notamment des articles L.225-129-2, L.22-10-51 et L.22-10-52, et aux dispositions des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce	14e résolution	26 mois	Augmentation de capital : dans la limite de 20% du capital social par an Titres de créances donnant accès à du capital à émettre : 125 000 000 euros		Se référer au (1) ci-dessous	Néant
Délégation de compétence à conférer au conseil d'administration à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre immédiatement ou à terme par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires[73], conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment des articles L.225-129-2, L.22-10-51, L.225-138, L.228-91 et suivants du Code de commerce	15e résolution	18 mois	Augmentation de capital : 174 000 euros Titres de créances donnant accès à du capital à émettre : 125 000 000 euros		Se référer au (2) ci-dessous	Néant

[73] Les catégories de bénéficiaires doivent présenter l'une des caractéristiques suivantes : (i) des personnes physiques ou morales (en ce compris des sociétés industrielles ou commerciales), trust, fonds d'investissement ou OPCVM, de droit français ou étrangers investissant de manière habituelle (a) dans le secteur de l'e-commerce ou (b) dans des valeurs de croissance cotées sur un système multilatéral de négociation (type Euronext Growth) considérées comme des « PME communautaires » au sens de l'annexe I au Règlement (CE) n° 651/2014 de la Commission Européenne du 17 juin 2014, et/ou (ii) un ou plusieurs partenaires stratégiques de la Société, situé(s) en France ou à l'étranger, ayant conclu ou devant conclure un ou plusieurs contrats de partenariat (développement, co-développement, distribution, fabrication) ou commerciaux avec la Société (ou une filiale) et/ou aux sociétés qu'ils contrôlent, qui les contrôlent ou qui sont contrôlés par la ou les mêmes personnes, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, et/ou (iii) tout établissement de crédit ou prestataire de services d'investissement français ou étrangers, disposant d'un agrément pour fournir le service d'investissement mentionné à l'article L. 321-1 du Code monétaire et financier ou tout établissement étranger ayant un statut équivalent ; susceptibles de garantir la réalisation d'une telle opération et, dans ce cadre, de souscrire aux titres émis.

Autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 juin 2021	Résolution	Durée de validité à compter du 4 juin 2021	Montant nominal maximum	Montant nominal maximum commun[72]	Modalités de déterminati on du prix d'émission	Utilisation de la délégation
Autorisation consentie au conseil d'administration à l'effet, en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre, conformément aux dispositions des articles L.225-135-1 et R.225-118 du Code de commerce	18e résolution	26 mois (sauf si l'autorisation est utilisée dans le cadre de la 15e résolution auquel cas l'autorisation est consentie pour une durée de 18 mois)	15% de l'émission initiale		Même prix que celui retenu pour l'émission initiale	Néant
Délégation de compétence consentie au conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à émettre immédiatement ou à terme par la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise à instituer par la Société dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du travail, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires	21e résolution	18 mois	Augmentation de capital : 5% du capital social		Se référer au (3) ci-dessous	Néant
Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code de commerce	16e résolution	26 mois	Augmentation de capital : 50.000 euros			Néant
Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux, conformément aux articles L.225-197-1 et L.225-197-2 du Code de commerce	20e résolution	38 mois	145.000 actions ordinaires dans la limite de 10% du capital social à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration	Augmentation de capital : 10% du capital social sur une base pleinement diluée	N/A	

Autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 juin 2021	Résolution	Durée de validité à compter du 4 juin 2021	Montant nominal maximum	Montant nominal maximum commun[72]	Modalités de déterminati on du prix d'émission	Utilisation de la délégation
Délégation de compétence à conférer au conseil d'administration en vue de décider l'émission de bons de souscription d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes(*), conformément aux dispositions des articles L.225-138, L.225-129-2, L.228-91 et suivants du Code de commerce	19e résolution	18 mois	145.000 bons de souscription d'actions ordinaires Augmentation de capital : 145.000 actions ordinaires dans la limite de 10% du capital social à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration		Se référer au (4) ci-dessous	

(1) Le prix d'émission sera déterminé comme suit : (i) le prix d'émission des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation sera déterminé par le conseil d'administration et sera au moins égal à la moyenne des cours pondérée par les volumes des 3 dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminuée d'une décote maximale de 20% (étant toutefois précisé que si, lors de l'utilisation de la présente délégation, les actions de la Société étaient admises aux négociations sur un marché réglementé, le prix serait fixé conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1°, L.22-10-52 et R.22-10-32 du Code de commerce), et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus.

(2) Le prix d'émission des actions ne pourra être inférieur à 80% de la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse précédant le jour de la fixation du prix d'émission et que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société lors de cette émission, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières ne puisse être inférieur à 80% de la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse précédant le jour de la fixation du prix d'émission.

(3) Le ou les prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L.3332-19 du Code du travail.

(4) Le prix d'émission d'un BSA 2021 sera déterminé par le conseil d'administration au jour de l'émission dudit BSA 2021 en fonction des caractéristiques de ce dernier et sera en tout état de cause au moins égal à 8% de la valeur de marché d'une action ordinaire de la Société à la date d'attribution des BSA 2021, cette valeur de marché ne pouvant être inférieure à 80% de la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la date d'attribution dudit BSA 2021 par le conseil d'administration aussi longtemps que les actions de la Société seront admises aux négociations sur le système multilatéral de négociation d'*Euronext Growth* à Paris.

(*) Catégories visées :

- cadres salariés ou cadres dirigeants ou membres de l'équipe de direction de la Société n'ayant pas la qualité de mandataire social, ou (ii) membres du conseil d'administration (en ce compris les membres de tout comité d'études ou ceux exerçant le mandat de censeur) en fonction à la date d'attribution des bons, n'ayant pas la qualité de dirigeant de la Société ou de l'une de ses filiales, ou

- consultants, dirigeants ou associés des sociétés prestataires de services de la Société ayant conclu une convention de prestation de conseil ou de service avec cette dernière en vigueur au moment de l'usage de la présente délégation par le conseil d'administration, ou (iii) salariés de la Société.

19.1.6 Informations relatives au capital de la Société faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'option d'achat ou de vente ou d'autres engagements au profit des actionnaires de la Société ou consentis par ces derniers portant sur des actions de la Société.

19.1.7 Evolution du capital au titre des trois derniers exercices

Date	Nature des opérations	Nombre d'actions créées ou annulées	Valeur nominale en €	Prix de souscription par action en €	Montant de la prime d'émission en €	Prime d'émission totale en €	Montant nominal de l'augmentation de capital en €	Nombre d'actions composant le capital	Capital social post opération en €
15 mars 2019	Augmentation de capital (exercice de BCE)	1 950	0,1	9,06	8,96	17 479,80	195,00	2 843 113	284 311,30
15 mars 2019	Augmentation de capital (exercice de BCE)	50	0,1	31,54	31,44	1 572,00	5,00	2 843 163	284 316,30
16 décembre 2019	Augmentation de capital (Actions Gratuites)	55 500	0,1	0,10	0,00	0,00	5 550,00	2 898 663	289 866,30
15 juin 2020	Augmentation de capital (Actions Gratuites)	750	0,1	0,10	0,00	0,00	75,00	2 899 413	289 941,30

Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	au 31/12/2020	au 31/12/2019	au 31/12/2018
	% du capital et des droits de vote	% du capital et des droits de vote	% du capital et des droits de vote
Boris Saragaglia	5,61%	5,40%	4,72%
Jérémie Touchard	4,58%	4,58%	4,68%
Paul Lorne	5,01%	4,91%	4,69%
Total Top Management	**15,20%**	**14,90%**	**14,09%**
A Plus Finance	8,33%	11,49%	11,73%
Highland	21,07%	21,07%	21,50%
Endeavour II LP	9,03%	6,37%	6,50%
Sofina	17,74%	17,74%	18,10%
FIPS Tech Growth Secondary	6,94%	6,94%	7,09%
DES Holdings V	10,36%	10,36%	10,57%
TROCADERO 2015 LP	7,61%	7,61%	7,77%
Total Investisseurs	**81,08%**	**81,60%**	**83,26%**
Total salariés et autres personnes physiques	**3,53%**	**3,32%**	**2,46%**
Spartoo	**0,18%**	**0,18%**	**0,19%**
TOTAL	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

19.2 Actes constitutif et statuts

19.2.1 Objet social

La Société a pour objet, en France et dans tous pays :

- La réalisation de toutes opérations de commerce, la commercialisation de tous produits sous toutes formes de support notamment sur Internet, par l'exploitation de magasins, de franchise ;

- La création, l'assistance à la mise en place, le suivi de tout site Internet ;

- Tout conseil, étude, assistance, prestations diverses notamment en matière informatique, domaines industriels ;

- L'étude, la préparation, la création, l'organisation, soit pour son compte, soit pour compte de tiers de publicité, pour tout produit sur tout support ;

- La création, l'acquisition, la location, la prise à bail, la possibilité d'exploiter directement ou par signature de contrat de licence de marque, l'exploitation de tous établissements se rapportant à ces activités,

et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières ou financières se rapportant directement ou indirectement ou pouvant être utiles à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation.

19.2.2 Dispositifs de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

19.2.3 Franchissements de seuils statutaires

Les statuts en vigueur à compter de la Date de Règlement-Livraison instaurent des seuils statutaires. Ainsi, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir ou cesser de détenir un nombre d'actions représentant une fraction égale à 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 33, 33%, 50 %, 66, 66%, 90% ou 95 % du capital social ou des droits de vote, sera tenue d'en informer la Société au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation susvisé, en précisant le nombre d'actions et de droits de vote détenus.

20 CONTRATS IMPORTANTS

A l'exception des contrats décrits ci-dessous, le Groupe n'a pas conclu de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cours normal de ses affaires.

Contrat de bail portant sur l'entrepôt situé à Saint-Quentin-Fallavier

Le 1er avril 2015, la Société a conclu un contrat de bail avec la société Sophia Conseil pour une durée de dix (10) ans portant sur les locaux à usage exclusif d'entrepôts et à titre accessoire à usage de bureaux d'accompagnement. Ces locaux sont destinés à l'entreposage de marchandises, la manutention et la préparation de commandes. Le loyer annuel d'un montant de 871 530 euros (hors taxes et hors charges) est payable trimestriellement et ne peut être augmenté de plus de 10% par an, en cas de renouvellement du bail. La Société pouvait donner congé à l'expiration de la sixième année (soit le 31 mars 2021) et peut donner congé à l'expiration de la neuvième année (soit le 31 mars 2024) et dixième année (31 mars 2025).

21 DOCUMENTS DISPONIBLES

L'ensemble des documents sociaux de la Société devant être mis à la disposition des actionnaires est consultable au siège social de la Société. Des exemplaires du Document d'enregistrement sont disponibles sans frais au siège social de la Société, 16, rue Henri Barbusse – 38000 Grenoble. Le Document d'enregistrement peut également être consulté sur le site Internet de la Société (www.spartoo.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Peuvent notamment être consultés au siège social :

a. L'acte constitutif et les statuts de la Société ;

b. Tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement ;

c. Les informations financières historiques de la Société incluses dans le Document d'enregistrement.

La Société entend communiquer ses résultats financiers conformément aux exigences des lois et réglementations en vigueur. A ce titre, la Société n'entend pas communiquer ses résultats financiers sur une base trimestrielle. A compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le système multilatéral de négociation d'*Euronext Growth* Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF sera également disponible sur le site Internet de la Société (www.spartoo.com).

GLOSSAIRE

Achat ferme	La Société achète directement les produits et les stocke avant de les vendre.
Activité BtoC	Ventes aux clients particuliers.
Anciens clients	Clients du Groupe ayant passé une commande avant le 1er janvier 2020.
Back-end	L'expression back-end représente la partie opérationnelle d'une entreprise ou d'un site. Elle inclut toutes les opérations qui ne sont pas visibles par le client (telles que les systèmes opérationnels et de production et les système de business intelligence).
Brick and mortar	L'expression brick and mortar est souvent employée pour opposer les entreprises physiques aux entreprises qui exercent leur activité exclusivement sur Internet (pure player).
CAGR	Acronyme issu de l'anglais signifiant « *compound annual growth rate* », ou taux actuariel (ou taux croissance annuel moyen) en français, est le taux de croissance composé.
CGA	Les conditions générales d'achat définissent toutes les règles d'achat que l'entreprise met en place vis-à-vis de ses fournisseurs.
Churn	Terme anglais qui désigne la perte de clientèle ou d'abonnés. Il s'agit de la moyenne des clients perdus chaque mois sur la base active au premier jour du mois. Le terme français équivalent au churn est celui d'attrition.
Click and collect	Ce système permet aux consommateurs de réserver un ou plusieurs produits sur l'e-commerce d'une chaine de magasins (click), puis d'aller le chercher au moment de son choix en se rendant directement dans le magasin sélectionné (collect).
CRM	acronyme issu de l'anglais signifiant « *Customer Relationship Management* ». L'outil CRM est une base de données qui englobe toutes les données clients collectées, enregistrées et analysées dans le cadre d'un programme de gestion de la relation client.
EBITDA	acronyme issu de l'anglais signifiant *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* qui signifie en français le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) et désigne, en finance, le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations (mais après dotations aux provisions sur stocks et créances clients).
Eco-produit	produit dont le cycle de production se déroule dans le respect de l'environnement.

Eco-responsable	prise en compte de façon globale des impacts environnementaux dans les critères de décision de l'entreprise, pour l'amélioration et la gestion de l'ensemble de ses processus.
ERP	acronyme issu de l'anglais signifiant Enterprise Resource Planning et désigniant un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise.
Front-end	Le front-end est la partie d'une entreprise ou d'un site visible par les clients. Les départements de ventes, du marketing et des relations publiques (RP) font partie du « front-end ».
GMV	acronyme issu de l'anglais signifiant *Gross Merchandise Volume* et désignant la valeur totale des marchandises et des services vendus nets de TVA et nets de retour.
KPI	acronyme issu de l'anglais, signifiant *key performance indicator* qui signifie en français « indicateur clé de performance » (ICP). Un KPI permet à une marque de piloter et de mesurer l'efficacité d'une campagne marketing.
Magasins phygitaux	points de vente physiques qui intègrent les données et méthodes du monde digital dans l'optique de développer le chiffre d'affaires du Groupe.
Marketplace	les produits proposés par les marques partenaires sont vendus directement par les marques au client sans achat par le Groupe.
NPS ou *Net Promoter Score*	est souvent présenté comme un indicateur de la satisfaction et de la fidélité client. Il est cependant probablement plus juste de le considérer comme un indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par ses clients ou utilisateurs auxquels une unique question est posée : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque X à un ami ? ».
POS	acronyme issu de l'anglais signifiant « Point of Sale » et désigne une solution qui permet d'installer une caisse enregistreuse sur ordinateur ou directement sur un écran tactile (tablette, smartphone, ou terminal point de vente).
Premium offer	terme anglais qui désigne des abonnements payants offrant des services additionnels pour les clients ayant souscrit, pouvant comprendre des remises sur les produits, la livraison express, des facilités de paiements, des conseils stylistiques, ou encore des offres exclusives, etc.
RFID	acronyme issu de l'anglais signifiant « radio frequency identification » qui désigne une méthode d'identification à distance à l'aide de marqueurs et de lecteurs de radiofréquences.
ROiste	Le terme ROiste (issu de l'acronyme anglais ROI : *Return On Investment*) est employé pour désigner un canal marketing qui privilégie un retour sur investissement des campagnes le plus direct possible.

Scalable	terme tiré de la micro-économie, commun en gestion d'entreprise, il se traduit par « avec effet d'échelle » ou « évolutif ».
Shop in the shop	espace dans un point de vente qui est réservé à une autre enseigne.
Test AB	Processus qui consiste à montrer deux versions différentes d'un même site Internet à différents visiteurs du site Internet en même temps et à comparer la version qui attire le plus de clients.
TMCA	Taux moyen de croissance annuelle
UX	acronyme issu de l'anglais signifiant « *User Experience Design* » et en français « expérience utilisateur », discipline permettant d'augmenter les performances d'un site Internet ou d'une application mobile en le rendant parfaitement conforme aux attentes des utilisateurs.
UI	acronyme issu de l'anglais signifiant « *User Interface Design* » et en français « interface utilisateur », et se rapporte donc à l'environnement graphique dans lequel évolue l'utilisateur d'un logiciel, d'un site Internet ou d'une application. La mission de l'UI designer consiste à créer une interface agréable et pratique, facile à prendre en main.
Voice Over Internet Protocol	technologie qui permet de passer des appels vocaux en utilisant une connexion Internet haut débit au lieu d'une ligne téléphonique ordinaire (ou analogique).