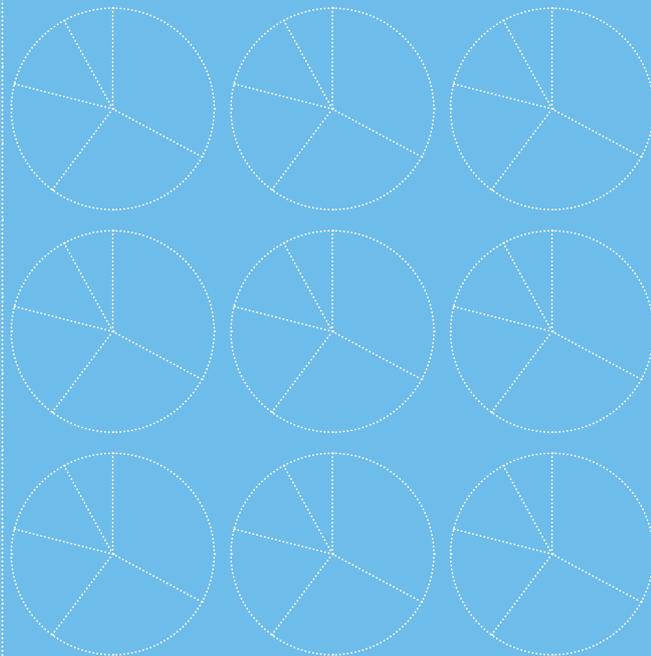


Principes de gouvernance



Gouvernement d'entreprise

- 34 • Organes de direction et de surveillance de la Société
- 41 • Rapport du Président du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les principes et règles applicables aux rémunérations des mandataires sociaux
- 58 • Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- 65 • Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance

Développement durable

- 66 • Wendel • Bureau Veritas • Materis • Oranje-Nassau • Deutsch • Stallergenes

Politique sociale

- 69 • Wendel • Bureau Veritas • Materis • Oranje-Nassau • Deutsch • Stallergenes

Gouvernement d'entreprise

Organes de direction et de surveillance de la Société

Depuis l'Assemblée générale du 31 mai 2005, Wendel est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

1.1. DIRECTOIRE

Conformément aux dispositions statutaires de l'article 17 des statuts, le Directoire peut être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus.

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est de 65 ans.

Au cours de l'année 2008 et jusqu'au 7 avril 2009, le Directoire était composé de deux membres :

- Monsieur Jean-Bernard Lafonta, en qualité de Président du Directoire ;
- Monsieur Bernard Gautier.

Le mandat des membres du Directoire expirait le 31 mai 2009.

Monsieur Jean-Bernard Lafonta ayant démissionné, le Conseil de surveillance, lors de sa séance du 7 avril, a désigné un nouveau Directoire composé de deux membres :

- Monsieur Frédéric Lemoine, en qualité de Président du Directoire ;
- Monsieur Bernard Gautier.

Leur mandat expirera le 7 avril 2013.

Expertise, expérience en matière de gestion d'entreprises des membres du Directoire et mandats exercés au cours des cinq dernières années



Jean-Bernard LAFONTA, Président du Directoire du 31 mai 2005 au 7 avril 2009

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur en chef des Mines.

Après un début de carrière au ministère de l'Industrie et comme conseiller technique de plusieurs ministres, il a rejoint Lazard Frères en 1993 pour s'occuper d'opérations de fusions-acquisitions. Entré à la BNP en 1996 comme directeur de la stratégie, il a été ensuite directeur des marchés de capitaux puis président du Directoire de Banque Directe. Il a rejoint le groupe Wendel en 2001 comme directeur général de CGIP, devenue en 2002 WENDEL Investissement. Il en a été, de 2005 au 7 avril 2009, le Président du Directoire, après en avoir été administrateur et Directeur général délégué depuis sa création en 2002.

WENDEL Investissement est devenu Wendel en 2007. À ce titre, il a été Président du Conseil de surveillance de Bureau Veritas (2005-2009), administrateur de Legrand (de 2002 à 2009) et de Saint-Gobain (2008-2009), Président du Conseil de Winvest International SA et du Conseil de gérance de Winvest Conseil Sarl (2006-2009), membre du Conseil de gérance de Materis Parent Sarl (2006-2009) et du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau (Pays-Bas) (2002-2009). Il a précédemment été administrateur de Capgemini (2002-2003), de Legrand France (2002-2006), de Lumina Parent (2003-2006) et de Valeo (2001-2006) ; il a également été président d'Editis Holding (2004-2008) et représentant permanent de Sofu au Conseil d'administration de Bureau Veritas (2002-2005). Au titre de ses mandats personnels, Jean-Bernard Lafonta est gérant de Granit Sarl, JBMN et de la société civile Hautmer (depuis 2007), ainsi que Président de CDA (depuis 2007). Il est chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur.

Il était âgé de 47 ans au 31 décembre 2008, et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 839 199 actions Wendel.



Frédéric LEMOINE, Président du Directoire depuis le 7 avril 2009

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit et ancien élève de l'École nationale d'administration, il est inspecteur des finances.

Après quelques années à l'Inspection des finances, et au cabinet de deux ministres, il a rejoint Capgemini en 1997 où il est devenu directeur général adjoint et directeur financier de Capgemini Ernst & Young en 2000. Il fut ensuite Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République entre 2002 et 2004.

Depuis lors, il a consacré la plus grande partie de son activité à ses missions d'administrateur indépendant. Il a ainsi présidé, à ce titre, le Conseil de surveillance d'Areva de mars 2005 à avril 2009. Il est également administrateur de Groupama SA et de Flamel Technologies depuis 2005. Depuis 2007, il est censeur auprès du Conseil de surveillance de Générale de Santé, après en avoir été membre (2006-2007). Il a, par ailleurs, mené, de 2004 à avril 2009, des missions de consulting, ayant créé une société (LCE) dont il est le gérant et pour laquelle il n'exerce plus, depuis le 7 avril 2009, aucune activité professionnelle. Entre 2004 et mai 2008, il a notamment travaillé auprès de McKinsey, en tant que senior advisor. Il a été membre du Conseil de surveillance de Wendel du 9 juin 2008 au 6 avril 2009, date à laquelle il a démissionné de son mandat pour devenir Président du Directoire. Il est chevalier de l'Ordre national du Mérite. Au 31 décembre 2008, il était âgé de 43 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 330 actions Wendel.



Bernard GAUTIER, membre du Directoire depuis mai 2005

Ancien élève de l'École supérieure d'électricité.

Il a commencé sa carrière en créant une entreprise dans le secteur des médias, AG Euromedia.

De 1983 à 1989, il est consultant chez Arthur Andersen, devenu Accenture, dans le secteur média-presse et des services. Il a rejoint le cabinet Bain & Co., spécialisé en stratégie, dont il est devenu en 1999 Senior Partner. Il a acquis une expérience directe de l'investissement au sein des fonds Atlas Venture dont il était General Partner et responsable du bureau de Paris de 2000 à 2003, avant de rejoindre en 2003 le groupe Wendel, dont il est devenu membre du Directoire en 2005. Il est membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain (depuis 2008), du Comité de direction de Deutsch (depuis 2006) et du Conseil de gérance de Materis (depuis 2009), administrateur de Stahl Holding BV et de Stahl Group BV et de Winvest International SA depuis 2006, membre du Conseil de gérance de Winvest Conseil Sarl (Luxembourg) depuis 2006 et administrateur de Legron BV (Pays-Bas) depuis 2006.

Il a été auparavant Vice-Président d'Editis Holding (2004-2008) et administrateur de Wheelabrator Allevar et de TFM (2004-2006). Au titre de ses mandats personnels, Bernard Gautier est membre du Conseil de surveillance d'Altineis (depuis 2004), administrateur de Communication Media Partner (depuis 2000). Il est également gérant de BG Invest, BJPG Participations, BJPG Assets, SCI La République, La Cabane Saint-Gautier, Sweet Investment. Il a également été Président du Conseil d'administration de Lineis de 2003 à 2005.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 49 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 244 582 actions Wendel.

1.2. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément aux dispositions de l'article 12 des statuts, le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et la durée de leur mandat est de quatre années. Néanmoins, afin d'éviter un renouvellement de l'ensemble du Conseil suite au passage à une structure à Conseil de surveillance, un échelonnement des renouvellements a été organisé en 2005. En conséquence, les dates d'échéance des mandats étaient, au 31 décembre 2008, les suivantes :

- 2009 (Assemblée générale statuant sur les comptes 2008) :
 - Ernest-Antoine Seillière,
 - Édouard de L'Espée,
 - Grégoire Olivier;
- 2010 (Assemblée générale statuant sur les comptes 2009) :
 - Nicolas Celier,
 - Béatrice Dautresme;
- 2011 (Assemblée générale statuant sur les comptes 2010) :
 - Didier Cherpitel,
 - Guy de Wouters;
- 2012 (Assemblée générale statuant sur les comptes 2011) :
 - Frédéric Lemoine,
 - Jean-Marc Janodet,
 - François de Mitry,
 - François de Wendel.

Monsieur Frédéric Lemoine a remis le 6 avril 2009 sa démission de membre du Conseil de surveillance; le Conseil de surveillance l'a nommé, lors de sa séance du 7 avril 2009, Président du Directoire.

Le nombre de membres du Conseil de surveillance âgés de plus de 70 ans, ne pourra, à l'issue de chaque Assemblée générale ordinaire annuelle, dépasser le tiers des membres du Conseil de surveillance en exercice.

Depuis le Conseil de surveillance du 9 juin 2008, deux représentants du Comité d'entreprise assistent aux séances du Conseil avec voix consultative.

Expertise, expérience en matière de gestion d'entreprises des membres du Conseil de surveillance et mandats exercés au cours des cinq dernières années



Ernest-Antoine SEILLIÈRE, (mandat soumis à renouvellement lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2008)

Président du Conseil de surveillance. Diplômé de l'Institut d'Études politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École nationale d'administration et du Center for International Affairs de Harvard.

Ancien conseiller des Affaires étrangères puis conseiller technique de plusieurs ministres, il est entré dans le groupe Wendel en 1976, où il a occupé plusieurs fonctions, dont celles d'administrateur directeur général (1978-1987) puis de Président-directeur général (1987-2002) de CGIP et de Directeur général adjoint puis de Président de Marine-Wendel (1992-2002). Depuis la fusion des deux sociétés, il a été successivement Président et Directeur

général de WENDEL Investissement, avant d'en devenir Président du Conseil de surveillance en 2005. Il est Président d'honneur du Conseil d'administration de SLPS, Président du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau et administrateur de Bureau Veritas. Il est également membre des Conseils de surveillance de Peugeot SA, de Gras Savoye et Compagnie, d'Hermès International et administrateur de Sofisamc.

Après avoir présidé le Medef de 1997 à 2005, il est aujourd'hui Président de BusinessEurope (depuis 2005).

Il est officier de la Légion d'honneur, officier de l'Ordre national du Mérite et commandeur de l'Ordre d'Oranje-Nassau (Pays-Bas).

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 71 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 1 032 303 actions Wendel.



Guy de WOUTERS

Vice-Président du Conseil. De nationalité belge. Docteur en droit et en sciences économiques.

Au cours d'une longue carrière au sein du groupe Royal Dutch/Shell, il a exercé des responsabilités diverses dans les secteurs énergétique et pétrochimique : Directeur juridique de Shell Française, puis Directeur de Shell Chimie et Président de la Cie Chimique de la Méditerranée, il est devenu Président de Belgian Shell en 1974 et Directeur de la planification stratégique au siège du groupe à Londres jusqu'en 1984. De 1985 à 1995, il fait partie du Comité de direction, puis du Conseil d'administration de la Société Générale de Belgique. Il a notamment présidé le Comité de direction de Tractebel et représenté les intérêts de la SGB dans de nombreux Conseils d'administration, tels que Electrafina, Sofina, Petrofina, Havas, RTL, etc.

Dans le groupe Wendel depuis 1985, il a été Président d'Oranje-Nassau jusqu'en 2000 et administrateur de diverses filiales, notamment CarnaudMetalbox, Valeo, Capgemini, Stallergenes, etc. Par ailleurs, il a également été Président de l'Uniapac (Union Internationale des dirigeants d'entreprises chrétiens) de 1993 à 1997. Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005.

Il fait partie du Conseil de la fondation Médecins Sans Frontières et des Conseils d'administration de diverses associations d'amis d'organismes culturels (Centre Georges-Pompidou, Opéra de Paris, Festival d'Automne...).

Il est chevalier de la Légion d'honneur et de l'Ordre de la Couronne (Belgique) et officier de l'Ordre de Léopold (Belgique).

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 78 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 342 actions Wendel.



Nicolas CELIER

Ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Zurich. Après avoir travaillé de 1968 à 1979 chez Sacilor comme chef de service puis responsable de produits, il est devenu Directeur général d'Air

Conditionné Airwell de 1980 à 1983, Directeur auprès de la direction générale de la Lyonnaise des Eaux, Président-directeur général d'Unidel-Sécurité, Président de la Ventilation Industrielle et Minière, devenue ABB Fläkt, dont il est devenu coordinateur pour la France jusqu'en 1993, il a ensuite été successivement Directeur général de Sulzer Infra SA, Directeur du développement de Cofixel, gérant de Fabricom GmbH jusqu'en 2004 et Président d'Axima Réfrigération pour l'Europe (entre 2002 et 2004). Il préside le Conseil de surveillance d'Optimprocess SA et le Conseil de Recherche-Midi Participations SAS (depuis 2002). Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2006. Il est également administrateur ou gérant de plusieurs sociétés : FKO Invest BV (Pays-Bas), Solving International SA, Pakers Mussy SAS, Lamibois SAS, OSLO Software SA, I-ces SAS, SOFOC SA, et RSO SpA (Italie).

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 65 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 97 739 actions Wendel.



Didier CHERPITEL

Diplômé d'études supérieures (DES) de sciences économiques et de l'Institut d'Études politiques de Paris. Il a travaillé de 1970 à 1998 chez J.P. Morgan à New York, Paris, Singapour, Bruxelles et Londres.

Il a, en particulier, été Directeur général de J.P. Morgan Guaranty Ltd à Londres, Président-directeur général de J.P. Morgan France et Directeur général en charge des activités de banque privée en Europe. Après deux ans comme Directeur général en charge des activités de marchés de capitaux chez Security Capital Group à Londres, il a été quatre ans Secrétaire général de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à Genève.

Il a été Président du Conseil de surveillance d'Atos Origin de juin 2004 à juin 2008 et reste administrateur de Fidelity International à Luxembourg. Il est également Président de Managers sans frontières (Québec), membre de la Fondation MSF France depuis 2003, de Swiss Philanthropic Foundation (ONG à Genève) depuis 2004. Il est administrateur et trésorier de François-Xavier Bagnoud International à Sion (depuis 2005) et de la Fondation Mérieux à Lyon (depuis 2007). Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 64 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 4 000 actions Wendel.



Béatrice DAUTRESME

Béatrice Dautresme est Vice-Présidente, Directrice générale de la Communication, des Relations extérieures et de la Prospective depuis janvier 2005 du groupe L'Oréal. Elle est également Directrice générale de la fondation d'entreprise de L'Oréal.

Béatrice Dautresme est entrée chez L'Oréal en 1972 et a débuté sa carrière à la Direction marketing de L'Oréal Paris en France. Elle a ensuite passé neuf ans aux États-Unis à L'Oréal USA en tant que Directrice générale de la Division « L'Oréal Cosmetics ». Fin 1989, revenue en France, elle a été nommée Directrice générale internationale de la marque Helena Rubinstein. Elle est entrée au Comité exécutif de L'Oréal en 2001 comme Vice-Présidente Directrice générale en charge du développement stratégique. Elle est membre du Conseil de surveillance depuis 2006.

Elle est diplômée de l'École nationale des langues orientales (spécialisation russe). Elle a été décorée de l'Ordre national de la Légion d'honneur en 2005.

Au 31 décembre 2008, elle était âgée de 63 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 375 actions Wendel.



Jean-Marc JANODET

Diplômé de l'ESCP. Il a fait toute sa carrière dans le groupe Wendel : il a, en particulier, été administrateur Directeur général de Marine-WENDEL et Directeur, membre du Comité exécutif chargé des affaires financières de CGIP.

Il est Président du Conseil d'administration de Sofisamc (Suisse) et de Trief Corporation (Luxembourg) et administrateur de Stallergenes. Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005. Il est officier de l'Ordre national du Mérite.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 74 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 22 935 actions Wendel.



Édouard de l'ESPÉE, (mandat soumis à renouvellement lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2008)

Diplômé de l'ESCP. Après avoir commencé comme analyste financier et gérant de portefeuille à Genève, Londres et Paris, il est devenu en 1988 gestionnaire du fonds Praetor Global Bond en obligations internationales et a cofondé Concorde Bank Ltd. Gérant indépendant à Genève depuis 1991, il a créé Calypso Asset Management SA en 1999.

Depuis sa fusion avec CFA en 2008, Il est administrateur-directeur exécutif de Compagnie Financière Aval. Membre de l'Association suisse des analystes financiers, il est Président de Praetor Sicav SA (Luxembourg) depuis 2007. Administrateur de Concorde Asset Management (Barbade) et de SLPS, il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 60 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 3 706 actions Wendel.



Frédéric LEMOINE, membre du Conseil de surveillance du 9 juin 2008 au 6 avril 2009

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit et ancien élève de l'École nationale d'administration, il est inspecteur des finances.

Après quelques années à l'Inspection des finances, et au cabinet de deux ministres, il a rejoint Capgemini en 1997 où il est devenu Directeur général adjoint et directeur financier de Capgemini Ernst & Young en 2000. Il fut ensuite Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République entre 2002 et 2004.

Depuis lors, il a consacré la plus grande partie de son activité à ses missions d'administrateur indépendant. Il a ainsi présidé, à ce titre, le Conseil de surveillance d'Areva de mars 2005 à avril 2009. Il est également administrateur de Groupama SA et de Flamel Technologies depuis 2005. Depuis 2007, il est censeur auprès du Conseil de surveillance de Générale de Santé, après en avoir été membre (2006-2007). Il a, par ailleurs, mené, de 2004 à avril 2009, des missions de consulting, ayant créé une société (LCE) dont il est le gérant et pour laquelle il n'exerce plus, depuis le 7 avril 2009, aucune activité professionnelle. Entre 2004 et mai 2008, il a notamment travaillé auprès de McKinsey, en tant que senior advisor. Il a été membre du Conseil de surveillance de Wendel du 9 juin 2008 au 6 avril 2009, date à laquelle il a démissionné de son mandat pour devenir Président du Directoire. Il est chevalier de l'Ordre national du Mérite.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 43 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 330 actions Wendel.



François de MITRY

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris ; ancien élève des universités de Paris-Dauphine (maîtrise de gestion et DEA de Finances) et de Yale. Après avoir commencé sa carrière chez HSBC puis à la Société Générale, il a rejoint Intermediate Capital Group Plc en 1997 et en est devenu Directeur général et administrateur en 2003.

Il représente ICG aux Conseils d'administration de Picard Surgelés, Nocibé, Sebia, Medi-Partenaires et Marken ; il préside également le Conseil de surveillance d'Eisman GmbH.

Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 43 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 285 actions Wendel.



Grégoire OLIVIER, (mandat soumis à renouvellement lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2008)

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur en chef des Mines ; MBA de l'université de Chicago. Après avoir commencé sa carrière au ministère de l'Industrie puis avoir été conseiller technique auprès du Premier ministre, il rejoint le groupe Pechiney en 1991 où il est successivement Directeur général d'Aluminium de Grèce, directeur de l'usine de Chicago d'American Can et Vice-président stratégie d'ANC. Il rejoint ensuite Alcatel où il est Directeur général de Saft. Devenu Président du Directoire de Sagem en 2001, il a été nommé en 2005 membre du Directoire de Safran et Président-Directeur général de Sagem Communications. Il est, depuis 2006, dans le groupe Peugeot, d'abord comme Président-directeur général de Faurecia puis comme membre du Directoire de PSA Peugeot Citroën. Il a également été administrateur d'Imerys jusqu'au 3 novembre 2008. Il est membre du Conseil de surveillance depuis 2005. Il est chevalier de l'Ordre national du Mérite.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 48 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 100 actions Wendel.



François de WENDEL

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, maîtrise de sciences économiques de Paris, MBA de Harvard University. Après avoir occupé plusieurs postes de direction générale chez Carnaud et CarnaudMetalbox, il a rejoint le groupe Pechiney en 1992 où il a, en particulier, été Directeur général d'Aluminium de Grèce ; de 1998 à 2005, il a exercé des fonctions de direction générale chez Crown Cork, d'abord comme Senior Vice-President en charge des achats pour l'Europe, puis comme Executive Vice-President en charge de la branche « Food Europe ». Il est aujourd'hui administrateur de Burelle SA et de SLPS et membre du Conseil de surveillance de Massilly Holding (depuis 2007). Depuis le 6 octobre 2008, il est Président-Directeur général de la SLPS.

Au 31 décembre 2008, il était âgé de 60 ans et détenait, directement ou indirectement au sens de la réglementation, 211 504 actions Wendel.

1.3. Principes et attestations communs aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

1.3.1. ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE, OU DE RESPONSABILITÉ POUR FAILLITE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société et à la date du présent document, aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a, au cours des cinq dernières années, (i) fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités judiciaires ou administratives; (ii) été associé à une « faillite », mise sous séquestre ou liquidation; (iii) été empêché par un tribunal d'agir en qualité 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.

Par ailleurs, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et les membres du Conseil de surveillance.

1.3.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS ET CONVENTIONS AUXQUELLES LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SONT INTÉRESSÉS

Monsieur François de Mitry est Président d'ICG, société d'investissement ayant un intérêt dans le financement de certaines filiales.

Monsieur François de Wendel est, depuis octobre 2008, Président du Conseil d'administration de SLPS, le principal actionnaire de Wendel.

Monsieur Ernest-Antoine Seillière est Président d'honneur et administrateur de SLPS, le principal actionnaire de Wendel.

Monsieur Édouard de l'Espée est également administrateur de SLPS, le principal actionnaire de Wendel.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil de surveillance a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de Wendel, Messieurs Ernest-Antoine Seillière, Édouard de l'Espée, François de Mitry et François de Wendel ne sont pas en situation de conflit d'intérêts dans le cadre de l'exercice de leur mandat social au sein de Wendel.

SLPS regroupe les intérêts des membres de la famille Wendel.

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont tenus de communiquer sans délai au Président du Conseil de surveillance les relations pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles ils sont directement intéressés et la Société. Les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire doivent ainsi notamment communiquer au Président toute convention visée aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce à conclure entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative, et la Société ou l'une de ses filiales. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes conclues à des conditions normales.

À l'exception des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice 2008, (cf. pages 194-195) et notamment du système d'association des équipes de direction de Wendel à la performance du Groupe, et à la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de Wendel, des membres du Conseil de surveillance et du Directoire de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

À la date d'enregistrement du document de référence et à la connaissance de Wendel, il n'existe pas d'autre situation pouvant donner lieu à un conflit entre les intérêts privés des membres du Directoire et du Conseil de surveillance et l'intérêt social.

À l'exception de l'obligation, prévue par l'article 12 V des statuts de la société, pour les membres du Conseil de surveillance, de détenir un minimum de 100 actions pendant la durée de leur mandat, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance ne sont soumis à aucune restriction contractuelle concernant les actions qu'ils détiennent dans le capital social de la Société, hormis les règles définies dans la charte de déontologie boursière.

Néanmoins, les mandataires sociaux se sont employés à conserver au minimum 30 % de titres Wendel, issus de levée d'options ou de dispositifs d'association à la valeur du Groupe.

1.3.3. CHARTE DE DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

Principes

Les règles déontologiques applicables aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire de Wendel respectent les principes énoncés au chapitre 17 du code Afep-Medef. Les chapitres 1.1, 1.2 et 2.1 du présent rapport montrent que la détention des mandataires excède largement le nombre minimal de titres requis par les statuts ; de même, les taux d'assiduité moyens tant au Conseil et à ses Comités qu'au Directoire montrent que leurs membres « consacrent à [leurs] fonctions le temps et l'attention nécessaire » et s'efforcent de « participer à toutes les séances du Conseil et réunions des comités auxquels [ils] apparten[en]t le cas échéant ».

Ils assistent généralement tous aux réunions d'Assemblée générale.

Interventions sur les titres et transparence vis-à-vis du marché

Les règles applicables aux membres du Conseil de surveillance et aux initiés, fixées en décembre 2006, ont été renforcées en juillet 2007, en liaison avec les travaux menés au sein de l'Afep : dorénavant, les membres du Conseil comme ceux du Directoire doivent s'abstenir d'intervenir sur le marché du titre Wendel pendant une période qui commence trente jours calendaires avant la publication des résultats semestriels et annuels et se termine deux jours après leur publication ; de même, des fenêtres négatives peuvent être instaurées en dehors de ces deux périodes, lorsque les membres du Conseil et les initiés permanents sont susceptibles de détenir une information privilégiée. Ainsi, en 2007, toute la période qui a précédé la mise sur le marché de Bureau Veritas avait été considérée comme période négative. De même, le nouveau dispositif interdit toute opération de couverture sur titres Wendel inférieure à un an. De façon générale, les initiés permanents se voient recommander de s'abstenir de toute intervention sur le titre Wendel et, à défaut, de consulter, au préalable, par écrit le Secrétaire général en charge du respect de la déontologie, sur leur capacité à intervenir sur le titre.

Le Conseil de surveillance et le Directoire ont, par ailleurs, décidé d'interdire à leurs membres d'effectuer des transactions sur les titres de sociétés cotées dont le Groupe détient des actions ; cette interdiction porte également sur toute société cotée que regarderait le Groupe. La même règle s'applique pour les salariés du Groupe par décision du Directoire qui a, par ailleurs, décidé d'imposer, si nécessaire, des réserves ou des périodes d'interdiction aux levées de stock-options suivies de cessions, aux acquisitions ou cessions de titres Wendel au sein du Plan d'Epargne d'Entreprise et aux cessions d'actions gratuites.

La Charte respecte la recommandation de l'Autorité des marchés financiers (AMF) relative à la déclaration des transactions par les mandataires sociaux. Elle recommande la mise en place d'un suivi régulier des titres Wendel détenus par les membres du Conseil de surveillance et du Directoire ainsi que la déclaration à la Société des opérations effectuées directement par chacun d'eux ou par une société interposée que le membre contrôle.

Depuis le 1^{er} janvier 2005, en vertu de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont communiquées et rendues publiques au moyen d'un communiqué les opérations sur instruments financiers réalisées et déclarées par les dirigeants, sur une base individuelle et nominative, dans les cinq jours de négociation à compter de la réception de la déclaration de ces opérations. La Société a par ailleurs décidé, dans un souci de transparence, de faire figurer toutes ces transactions depuis 2006 sur son site internet en même temps qu'elles sont communiquées à l'AMF pour inscription sur le site declarationdirigeants@amf-france.org.

Au cours de l'année 2008, 22 opérations ont été réalisées par les mandataires sociaux ; le tableau les retraçant figure en page 237 du présent rapport.

Rapport du Président du Conseil de surveillance

sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les principes et règles applicables aux rémunérations des mandataires sociaux

En application de l'article L. 225-68 alinéa 7, du Code de commerce tel que modifié par la loi du 3 juillet 2008, le présent rapport rend compte :

- de la composition du Conseil de surveillance ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ;
- du code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société pour l'élaboration de ce rapport ;
- des principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance de la Société lors de sa réunion du 7 avril 2009 après avoir été examiné par les deux Comités du conseil, chacun dans son domaine de compétence respectif.

2.1 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

2.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET INDÉPENDANCE

Au 31 décembre 2008, le Conseil de surveillance de la Société était composé de onze membres.

La composition du Conseil de surveillance est détaillée dans la section 1.2 « Conseil de surveillance ». Cette section comprend notamment des informations relatives aux âges, mandats au sein de la Société, principales fonctions, dates de début et d'expiration des mandats, biographies et listes des mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Le Conseil de surveillance veille à compter en son sein des membres qualifiés d'indépendants.

La définition de membre indépendant qui a été retenue pour le Conseil de surveillance est celle donnée par le code Afep-Medef : « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement. »

Le Conseil de surveillance a procédé, comme l'année dernière, à un examen de la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères suivants :

- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement significatif de la Société ou de son groupe ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur rémunéré d'une filiale du Groupe ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Lors de sa réunion du 7 avril 2009, le Conseil de surveillance a examiné, après analyse et sur proposition du Comité de gouvernance, le caractère indépendant ou non de ses membres, au sens du code Afep-Medef, et a estimé qu'au 1^{er} janvier 2009, quatre membres répondaient à ce critère : Madame Béatrice Dautresme et Messieurs Didier Cherpitel, Frédéric Lemoine et Grégoire Olivier. Dans ces conditions, le Conseil de surveillance avait une composition en accord avec les recommandations du code Afep-Medef (chapitre 8.2) qui recommande au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées. Par ailleurs, le Conseil s'est interrogé spécifiquement sur la situation de Monsieur Jean-Marc Janodet : il peut être considéré comme indépendant puisqu'il a cessé d'exercer toute fonction salariée ou de direction générale dans la Société depuis plus de cinq ans ; à l'inverse, il est mandataire depuis plus de douze ans et détient toujours des mandats dans des filiales de la Société, qui ne représentent qu'une part marginale de ses revenus ; au total, compte tenu de sa hauteur de vue, de son expérience des affaires et de son absence d'enjeu personnel ou familial significatif, au sens de l'article 8.3 dernier alinéa du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a décidé de l'ajouter à la liste des membres indépendants du Conseil.

2.1.2. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Cadre des travaux du Conseil de surveillance

La Charte du Conseil de surveillance, établie en 2006, rappelle le fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités, fixe les droits et obligations du membre du Conseil ainsi que le nombre d'actions (100) qu'il doit détenir au minimum, et rappelle les règles d'intervention sur les titres Wendel et ceux des sociétés cotées où le Groupe est représenté au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance.

Elle organise également la possibilité de participer aux séances du Conseil par téléphone ou vidéoconférence. Compte tenu du nombre élevé de séances et de la dispersion géographique des membres du Conseil, le recours à des conférences téléphoniques sécurisées a été assez fréquent au cours de l'exercice 2008-2009 et s'est déroulé conformément aux dispositions légales en vigueur.

Fonctionnement du Conseil de surveillance

Les séances du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins une fois par trimestre, sur la convocation de son Président.

Le Président du Conseil de surveillance est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. En cas d'empêchement du Président, cette tâche incombe au Vice-Président. Les convocations sont envoyées, dans la mesure du possible, par courrier, à l'avance. Pour des cas d'urgence, le Conseil de surveillance peut être convoqué sans délai et se tenir par téléphone ou autres moyens de télécommunication.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués à toutes les séances du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Conseil de surveillance tient des réunions régulières et se réunit au minimum quatre fois par an. En 2008 et jusqu'au 7 avril 2009, le Conseil de surveillance s'est réuni 18 fois (contre 15 fois durant la même période de l'année précédente). Le taux de présence moyen a été de près de 90 % pour les réunions du Conseil de surveillance. La durée moyenne d'une réunion du Conseil de surveillance est d'environ deux heures trente.

Afin de faciliter la circulation de l'information entre les séances du Conseil, l'essentiel des échanges a lieu via Internet. Conformément au chapitre 11 du code Afep-Medef, les membres du Conseil reçoivent l'ordre du jour de la prochaine séance

ordinairement une dizaine de jours avant la date de réunion et le procès-verbal de la séance précédente environ trois semaines après sa tenue ; en cas de demande de modifications, ces dernières font l'objet d'un nouvel envoi daté avec suivi des modifications apportées pour faciliter la lecture. Les membres du Conseil reçoivent également toute l'information publiée par la Société, au moment de sa diffusion ; les principales études d'analystes et les articles de presse les plus marquants leur sont remis, chaque fois que nécessaire, lors du Conseil suivant, ou par messagerie électronique si l'urgence s'impose.

Les points abordés lors des réunions du Conseil ont été les suivants :

Séance du 30 janvier 2008 – ordre du jour :

- situation des filiales ;
- prévisions de résultats 2007 ;
- actif net réévalué et cours de Bourse ;
- budget 2008 ;
- projets ;
- rapport du Comité d'audit ;
- actionnariat au 31 décembre 2007 ;
- conventions réglementées ;
- divers.

Séance du 18 février 2008 – ordre du jour :

- projets.

Séance du 11 mars 2008 – ordre du jour :

- projets ;
- divers.

Séance du 26 mars 2008 – ordre du jour :

- comptes annuels 2007, rapport du Comité d'audit et audition des Commissaires aux comptes ;
- actif net réévalué ;
- fixation du dividende ;
- communication financière ;
- rapport du Comité de gouvernance ; évaluation du Conseil et du caractère indépendant de ses membres ;
- examen des projets de résolutions ;
- rapports du Président à l'Assemblée générale ;
- projets.

Séance du 14 mai 2008 – ordre du jour :

- point d'actualité ;
- situation du Groupe ;
- cours de Bourse ;
- projets ;
- divers.

1^{re} séance du 9 juin 2008 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- préparation de l'Assemblée générale;
- communication financière;
- situation financière;
- actif net réévalué et cours de Bourse;
- projets;
- rapport du Comité de gouvernance;
- cautions, avals et garanties;
- délégation au Directoire pour augmenter le capital.

2^e séance du 9 juin 2008 – ordre du jour :

- gouvernance.

Séance du 17 juillet 2008 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- situation des filiales et participations;
- nouvelles prévisions de résultat pour 2008;
- situation financière;
- projets;
- divers.

Séance du 28 août 2008 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- comptes semestriels, rapport du Comité d'audit et audition des Commissaires aux comptes;
- actif net réévalué et cours de Bourse;
- communication financière;
- situation financière;
- situation des filiales et participations;
- projets.

Séance du 14 octobre 2008 – ordre du jour :

- évolution de la situation des marchés;
- point d'actualité.

Séance du 6 novembre 2008 – ordre du jour :

- gouvernance;
- situation financière;
- situation des filiales et participations;
- projets.

Séance du 1^{er} décembre 2008 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- situation financière;
- rapport du Comité de gouvernance.

Séance du 22 janvier 2009 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- situation des filiales et participations;
- prévisions de résultats 2008;
- budget 2009;
- actif net réévalué et cours de Bourse;
- situation financière;
- projets;
- rapport du Comité d'audit;
- rapport du Comité de gouvernance;
- actionnariat au 31 décembre 2008;
- conventions réglementées;
- divers.

Séance du 16 février 2009 – ordre du jour :

- point d'actualité;
- situation financière;
- projets.

Séance du 19 février 2009 – ordre du jour :

- projets.

Séance du 21 février 2009 – ordre du jour :

- projets.

Séance du 25 mars 2009 – ordre du jour :

- activité et projets de la Société;
- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2008, rapport du Président du Comité d'audit, avis des Commissaires aux comptes;
- communication financière;
- gouvernance.

Séance du 7 avril 2009 – ordre du jour :

- projet de résolutions;
- rapport du Président du Comité de gouvernance;
- évolution du Conseil et du caractère indépendant de ses membres;
- gouvernance : démission du Président du Directoire, nomination d'un nouveau Directoire, désignation du nouveau Président du Directoire, pouvoirs donnés au Directoire;
- rapports du Président à l'Assemblée générale;
- divers.

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que ses délibérations sont préparées, dans certains domaines, par des Comités spécialisés. Ces Comités sont au nombre de deux : le Comité d'audit et le Comité de gouvernance.

Comités du Conseil de surveillance

Les attributions et les modalités de fonctionnement des Comités sont précisées dans le règlement intérieur de chaque Comité et intégrées dans la Charte du Conseil de surveillance.

A. LE COMITÉ D'AUDIT

Composition du Comité d'audit

Le Comité d'audit a été composé, jusqu'au 6 avril 2009, de cinq membres :

- Monsieur Jean-Marc Janodet, (Président) ;
- Monsieur Nicolas Celier ;
- Monsieur Edouard de L'Espée ;
- Monsieur Frédéric Lemoine (depuis le 9 juin 2008) ;
- Monsieur Grégoire Olivier,

auxquels se joint le Président du Comité de gouvernance, Monsieur Didier Cherpitel.

Chacun des membres du Comité d'audit a la compétence financière et comptable requise pour être membre du Comité dans la mesure où il exerce ou a exercé des fonctions de direction générale dans plusieurs sociétés industrielles ou financières. Messieurs Frédéric Lemoine et Grégoire Olivier étaient considérés comme indépendants au sein du Comité au 31 décembre 2008. Par ailleurs, comme indiqué plus haut, le Conseil de surveillance du 7 avril 2009 a estimé que Monsieur Jean-Marc Janodet pouvait être considéré comme indépendant. La composition du Comité ne répond pas tout à fait à la recommandation Afep/Medef qui prône au moins deux tiers de membres indépendants, mais s'en approche. De plus, le Conseil estime que l'implication des personnes, la qualité des travaux, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent totalement une approche arithmétique de la composition des comités.

Missions du Comité d'audit

Conformément au chapitre 14.2 du code Afep-Medef, le Comité d'audit de Wendel a pour missions de :

- s'assurer de la pertinence du choix et de la bonne application des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
- vérifier le traitement comptable de toute opération significative réalisée par la Société ;
- s'assurer que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité et la fiabilité des comptes de la Société ;

- assurer la liaison avec les Commissaires aux comptes ;
- contrôler, avant qu'ils soient rendus publics, les documents d'information comptable et financière émis par la Société ;
- présenter au Conseil de surveillance les observations qu'il juge utiles en matière comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels ;
- piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection ;
- se faire communiquer les honoraires d'audit et de conseil versés par la Société et les sociétés du Groupe dont elle a le contrôle aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société et en rendre compte au Conseil.

À ces missions s'ajoutent celles prévues par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 relative aux Commissaires aux comptes :

- émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue ;
- assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes.

Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins deux fois par an, préalablement à l'examen des comptes annuels et semestriels par le Conseil de surveillance.

Il dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien sa mission. Ses réunions ont, en général, lieu avec un délai suffisant (ordinairement une semaine avant le Conseil) pour lui permettre d'approfondir tout point qui soulèverait son attention. De même, les principaux documents sont adressés à l'avance à ses membres avec un délai usuel d'une semaine. Il peut auditionner les responsables de la comptabilité ainsi que les Commissaires aux comptes en dehors de la présence de la direction de la Société. Il peut également mandater des experts pour mener à bien toute tâche ou diligence relevant de son champ de compétence.

C'est ainsi qu'il donne mandat à un expert indépendant reconnu, Associés en Finance, pour évaluer tous les semestres la valeur d'actif net réévalué (ANR) de la Société. À l'issue de chaque réunion, ses membres délibèrent, hors la présence de la direction de la Société.

Après chaque réunion du Comité d'audit, un compte-rendu est établi et communiqué au Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois en 2008 et jusqu'en avril 2009 (contre six fois en 2007); le taux de participation a été de plus de 95 % et ses réunions ont duré en moyenne deux heures trente chacune.

Les réunions ont porté sur les points suivants :

30 janvier 2008 – ordre du jour :

- prévisions de résultats 2007;
- questions de traitement comptable;
- situation de l'endettement;
- actif net réévalué et audition d'Associés en Finance;
- contrôle interne.

20 mars 2008 – ordre du jour :

- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2007;
- examen du rapport sur le contrôle interne;
- questions de traitement comptable;
- situation de l'endettement;
- actif net réévalué et audition d'Associés en Finance;
- audition des Commissaires aux comptes.

21 juillet 2008 – ordre du jour :

- prévisions semestrielles;
- valorisation des filiales;
- questions de traitement comptable;
- cession d'Editis;
- divers.

28 août 2008 – ordre du jour :

- comptes semestriels de la Société et audition des Commissaires aux comptes;
- actif net réévalué et audition d'Associés en Finance;
- divers.

22 janvier 2009 – ordre du jour :

- prévisions de résultats 2008;
- budget 2009;
- contrôle interne;
- actif net réévalué;
- audition du rapport d'Associés en Finance sur la rémunération et l'association à la création de valeur des dirigeants des 50 premières sociétés cotées entre 2002 et 2007;
- divers.

9 mars 2009 – ordre du jour :

- examen des tests de dépréciation (impairment).

19 mars 2009 – ordre du jour :

- examen du rapport du Président sur le contrôle interne;
- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2008;
- examen des tests de dépréciation (Impairment);
- rapport des Commissaires aux comptes;
- endettement de Wendel et des filiales;
- audition d'Associés en Finance.

B. LE COMITÉ DE GOUVERNANCE

Composition du Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance, qui regroupe les fonctions du Comité des rémunérations et celles du Comité de nomination, est composé de cinq membres :

- Monsieur Didier Cherpitel, Président;
- Madame Béatrice Dautresme;
- Monsieur François de Mitry;
- Monsieur François de Wendel;
- Monsieur Guy de Wouters,

auxquels se joint le Président du Comité d'audit, Monsieur Jean-Marc Janodet.

Le Comité de gouvernance comprend donc deux membres indépendants au sens du code Afep-Medef, Madame Béatrice Dautresme et Monsieur Didier Cherpitel, son Président. Il n'est donc pas conforme aux recommandations Afep/Medef qui prônent une majorité d'administrateurs indépendants. Néanmoins, le Conseil estime que l'implication des personnes, la qualité des travaux, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent totalement une approche arithmétique de la composition des comités.

Missions du Comité de gouvernance

- Faire au Conseil de surveillance des propositions de candidature à un mandat de membre du Conseil de surveillance après avoir examiné tous les éléments qu'ils doivent prendre en compte : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, notamment le nombre souhaitable de membres sans lien d'intérêt direct ou indirect avec la Société.
- Proposer la rémunération des membres du Directoire y compris les avantages en nature.
- Examiner les modalités de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance.

- Prendre connaissance de la politique de co-investissement proposé à l'équipe dirigeante et de ses modalités ; examiner le résultat d'une cession sur le co-investissement.
- Se prononcer sur toute question relative à la gouvernance de la Société ou au fonctionnement de ses organes sociaux.
- Se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie.

Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité s'est réuni à 11 reprises en 2008 et jusqu'en avril 2009 (contre 10 en 2007). Le taux de présence de ses membres a été supérieur à 80%. Les réunions ont duré en moyenne deux heures trente.

Le Comité peut faire appel à des experts indépendants reconnus pour l'éclairer dans ses missions. C'est ainsi qu'il a donné mandat à Towers Perrin pour plusieurs missions au cours de l'année 2008. Les documents et rapports sont ordinairement adressés aux membres du Comité avec un délai d'environ une semaine ; de même, les ordres du jour et les procès-verbaux des séances précédentes sont adressés aux membres du Comité avec un délai usuel de deux à trois semaines.

Les réunions ont porté sur les points suivants :

13 février 2008 – ordre du jour :

- composition du Conseil de surveillance ;
- critères d'attribution du bonus aux membres du Directoire ;
- stock-options ;
- association de l'équipe à la performance du Groupe.

26 mars 2008 – ordre du jour :

- examen du projet de rapport relatif à la gouvernance ;
- évaluation du caractère indépendant des membres du Conseil ; préparation du débat sur le fonctionnement du Conseil ;
- association de l'équipe à la performance du Groupe ;
- critères d'attribution de bonus aux membres du Directoire.

14 mai 2008 – ordre du jour :

- association des équipes de direction à la création de valeur ;
- précisions sur le bonus des membres du Directoire ;
- politique de stock-options.

9 juin 2008 – ordre du jour :

- politique d'attribution de stock-options ;
- co-investissements et impact de la cession d'Editis.

12 septembre 2008 – ordre du jour :

- choix d'un consultant.

18 septembre 2008 – ordre du jour :

- choix d'un consultant.

10 décembre 2008 – ordre du jour :

- conclusions de Towers Perrin sur la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- premières conclusions de Towers Perrin sur la rémunération du Directoire ;
- premières conclusions de Towers Perrin sur les co-investissements.

21 janvier 2009 – ordre du jour :

- conclusions de Towers Perrin sur la rémunération du Directoire ;
- conclusions de Towers Perrin sur la politique de rémunération ;
- conséquences des recommandations Afep/Medef relatives aux mandataires sociaux.

16 février 2009 – ordre du jour :

- conséquences des recommandations Afep/Medef relatives aux mandataires sociaux.

24 mars 2009 – ordre du jour :

- bonus dû au titre de 2008 des membres du Directoire ;
- conditions de départ du Président du Directoire ;
- proposition de nomination d'un nouveau Président du Directoire ;
- Conditions proposées au nouveau Président du Directoire.

7 avril 2009 – ordre du jour :

- préparation de l'examen par le Conseil du caractère indépendant de ses membres et de l'auto-évaluation du Conseil ;
- examen des candidatures des membres du Conseil de surveillance soumis à renouvellement ;
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- conditions proposées au nouveau Président du Directoire.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le code Afep-Medef recommande, dans son chapitre 9, de procéder à « l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires (...), en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (...) ».

Le code recommande :

- que le Conseil consacre chaque année un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement ;
- qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans au moins.

Wendel consacre chaque année un point de l'ordre du jour de son Conseil statuant sur les comptes annuels aux conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ; il en va de même pour ses Comités. Le Conseil a procédé à cette évaluation lors de sa séance du 7 avril 2009.

En revanche, Wendel n'a pas encore confié à un auditeur extérieur le soin de procéder à cet examen sous l'autorité d'un membre du Conseil. Cette procédure devrait être mise en œuvre au cours de l'année 2009.

2.2. Le Directoire

COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Le Directoire est composé de deux membres, qui étaient en 2008 et jusqu'au 7 avril 2009, Monsieur Jean-Bernard Lafonta et Monsieur Bernard Gautier. Depuis le 7 avril 2009, il est composé de Monsieur Frédéric Lemoine et de Monsieur Bernard Gautier.

La composition du Directoire est détaillée dans la section 1.1 « Directoire » page 34. Cette section comprend notamment des informations relatives aux âges, mandats au sein de la Société, principales fonctions, dates de début et d'expiration des mandats, biographies et listes des mandats exercés au cours des cinq dernières années.

FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

Le Directoire s'est réuni 31 fois au cours de l'exercice 2008 et jusqu'au début avril 2009 (25 fois en 2007) avec un taux de participation de 100 %.

Les ordres du jour débattus pendant les séances ont été les suivants :

Le 28 janvier 2008 :

- rapport d'activité du 3^e trimestre 2007 ;
- ANR et cours de Bourse ;
- présentation du budget 2008 ;
- répartition du capital ;
- conventions réglementées ;
- point sur les filiales et participations ;
- projets.

Le 4 février 2008 :

- arrêté du chiffre d'affaires consolidé pro forma 2007 ;
- point sur les filiales et participations.

Le 18 février 2008 :

- point sur les filiales ;
- discussions avec Saint-Gobain.

Le 17 mars 2008 :

- rapport d'activité du 4^e trimestre 2007 ;
- arrêté des comptes sociaux de l'exercice 2007 ;
- arrêté des comptes consolidés de l'exercice 2007 ;
- élaboration du rapport de gestion sur l'exercice 2007 et des rapports annexes ;
- projet d'affectation du résultat ;
- détermination de la date de l'Assemblée générale et fixation de son ordre du jour ;
- élaboration du projet de texte des résolutions ;
- communication financière ;
- point sur les filiales et participations.

Le 21 avril 2008 :

- point sur la situation ;
- point sur les affaires sociales ;
- divers.

Le 5 mai 2008 :

- arrêté du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2008 ;
- rapport d'activité du 1^{er} trimestre ;
- point d'actualité.

Le 13 mai 2008 :

- augmentation de capital résultant de l'exercice d'options ;
- modification statutaire ;
- point sur les opérations ;
- ANR et cours de Bourse ;
- point d'actualité.

Le 19 mai 2008 :

- convocation de l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2008 ;
- communication financière ;
- renouvellement des cautions, avals et garanties ;
- point d'actualité.

Le 2 juin 2008 :

- Assemblée générale du 9 juin ;
- point sur les filiales et participations ;
- point d'actualité ;
- divers.

Le 9 juin 2008 :

- Assemblée générale du 9 juin ;
- intéressement ;
- Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- attribution d'actions gratuites ;
- point sur les filiales ;
- point d'actualité.

Le 15 juillet 2008 :

- activité du Groupe au 30 juin, prévisions de résultats semestriels, reprévisions ;
- ANR et cours de Bourse ;
- attribution d'options de souscription ;
- Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- point sur les opérations ;
- point d'actualité.

Le 21 juillet 2008 :

- conclusion d'avenants.

Le 26 août 2008 :

- activité du Groupe et comptes du premier semestre 2008 ;
- rapport d'activité du deuxième trimestre 2008 ;
- ANR et cours de Bourse ;
- situation financière ;
- communication financière ;
- augmentation de capital résultant de l'offre aux salariés ;
- modification statutaire ;
- point sur les filiales et participations ;
- projets.

Le 22 septembre 2008 :

- situation des filiales et participations ;
- situation financière.

Le 10 octobre 2008 :

- examen de la situation générale des marchés.

Le 15 octobre 2008 :

- examen des mesures à prendre face à la situation générale des marchés.

Le 22 octobre 2008 :

- examen des mesures à prendre face à la situation générale des marchés ;
- situation des filiales.

Le 27 octobre 2008 :

- examen des mesures à prendre face à la situation générale des marchés ;
- situation financière ;
- communication financière ;
- point sur les opérations ;
- point d'actualité.

Le 19 novembre 2008 :

- rapport d'activité du 3^e trimestre 2008 ;
- situation financière ;
- situation des filiales ;
- point d'actualité.

Le 1^{er} décembre 2008 :

- point sur la situation financière ;
- projets ;
- préparation de la journée des sociétés non cotées ;
- ANR ;
- point sur les affaires sociales.

Le 15 décembre 2008 :

- situation financière ;
- situation des filiales et participations ;
- point sur les affaires sociales.

Le 21 janvier 2009 :

- rapport d'activité du 4^e trimestre 2008, ANR et cours de Bourse ;
- préparation du budget 2009 ;
- conventions réglementées ;
- projets ;
- point sur les filiales ;
- divers.

Le 2 février 2009 :

- mesures internes ;
- situation des filiales.

Le 16 février 2009 :

- arrêté du chiffre d'affaires consolidé de l'année 2008 ;
- préparation du Conseil de surveillance ;
- situation financière.

Le 20 février 2009 :

- préparation du Conseil de surveillance ;

Le 2 mars 2009 :

- opérations et situation financière ;
- point sur les filiales ;
- ajustements internes.

Le 16 mars 2009 :

- situation financière;
- point sur les filiales et participations.

Le 24 mars 2009 :

- rapport d'activité du 4^e trimestre 2008;
- arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2008;
- élaboration du rapport de gestion 2008 et des rapports annexes;
- projet d'affectation du résultat;
- ANR et cours de Bourse;
- communication financière;
- gouvernance.

Le 2 avril 2009 :

- conventions réglementées;
- détermination de la date d'Assemblée générale et fixation de son ordre du jour;
- projets de résolutions à soumettre au Conseil de surveillance du 7 avril;
- questions sociales.

2.3. Répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance

Le Directoire « assure la direction collégiale de la Société ». À cette fin, il dispose des pouvoirs de gestion et de décision les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Pour sa part, conformément à la loi et aux statuts de la Société, le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion conduite par le Directoire, qui lui présente, au minimum chaque trimestre, un rapport détaillé sur la situation et les perspectives de la Société; le Directoire lui présente en particulier les performances et la stratégie de développement des filiales composant le portefeuille (chiffre d'affaires, situation financière), les opérations financières projetées ou réalisées, ainsi que toutes les opérations susceptibles d'affecter la Société.

Conformément à l'article 15 V b des statuts, l'autorisation du Conseil est, en particulier, requise pour « toute acquisition ou cession supérieure à 100 M€, toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales », toute émission de titres donnant accès ou non, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, « toute proposition à l'Assemblée générale d'affectation du résultat et de distribution du dividende », « toute opération de fusion ou de scission à laquelle la Société serait partie », « toute proposition à l'Assemblée générale d'un

programme de rachat d'actions » et « toute proposition à l'Assemblée générale en vue de la nomination ou du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes ».

Le Conseil est également associé à la politique de communication financière et participe à la mise en place des messages clés de l'entreprise, conformément au chapitre 2.1 du code Afep-Medef.

Le Directoire lui présente également au minimum chaque trimestre l'évolution de l'actif net réévalué par action qui mesure la création de richesse par la Société, l'évolution du cours de Bourse, ainsi que des éléments permettant de mesurer les performances de la Société relativement à ses pairs et aux principaux indices de sociétés cotées. Il lui présente également, aussi fréquemment que nécessaire, la situation bilancielle de la Société, sa structure d'endettement, la situation de liquidité de la Société, la nature et la maturité de ses financements bancaires ou obligataires. Conformément au chapitre 2.2 du code Afep-Medef, le Conseil est également régulièrement informé des risques courus par la Société et des mesures prises par le Directoire pour y faire face.

Le Directoire l'informe également régulièrement de l'évolution du capital et des droits de vote, des projets d'opérations d'acquisitions ou de cessions de la Société, ainsi que des projets susceptibles d'affecter matériellement le bilan de la Société pour lesquels il recueille son accord; de même, le Conseil de surveillance est saisi pour décision de tout projet significatif d'acquisition ou de cession de filiales, de toute émission de dette, de tout projet d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs susceptibles de donner accès, y compris indirectement et à terme, au capital de la Société.

Le Conseil de surveillance peut mener toutes les vérifications qu'il estime nécessaires.

Le Conseil de surveillance entend également le Directoire sur les comptes sociaux et consolidés et présente à l'Assemblée générale son rapport et ses observations et remarques sur les comptes et le rapport détaillé que présente le Directoire.

Le Conseil de surveillance est responsable de la nomination et de la révocation des membres du Directoire. Il fixe également, sur proposition du Comité de gouvernance établi en son sein, la politique de rémunération des membres du Directoire et leurs bonus, ainsi que le nombre d'options accordées à chacun d'entre eux; il détermine aussi les règles applicables aux programmes de stock-options (« vesting », conditionnalité...); en revanche, il appartient au Directoire de déterminer les attributions individuelles aux salariés, de décider les dates d'attribution et d'arrêter les règlements des plans dans le cadre des règles définies par le Conseil de surveillance.

À compter de 2009, le Conseil sera désormais en charge de fixer les conditions de performance spécifiquement applicables aux attributions de stock-options aux mandataires sociaux.

Le Conseil se prononce également, sur proposition du Directoire, sur les principes d'association des managers à la performance et aux résultats du Groupe et arrête le plafond de co-investissement global et les montants susceptibles d'être investis par chacun des membres du Directoire. Le Directoire fait, par ailleurs, à chaque réunion du Conseil de surveillance, un exposé sur la stratégie et la situation de la Société et des filiales du Groupe.

2.4. Déclaration de gouvernement d'entreprise

Wendel inscrit ses travaux dans le cadre du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef tel que refondu et publié le 8 décembre 2008 et des recommandations formulées. Le Conseil de surveillance l'a rappelé par un communiqué publié le 1^{er} décembre 2008 :

« Il considère que la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société s'inscrit dans le cadre de ces recommandations.

En conséquence, il confirme qu'en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code Afep-Medef ainsi modifié est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce à compter de l'exercice en cours. »

Il en respecte l'ensemble des règles, à l'exception de deux points :

- le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef recommande que l'évaluation de la capacité du Conseil à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société soit effectuée formellement, au moins tous les trois ans. Wendel consacre chaque année, à l'occasion du Conseil examinant les comptes annuels, une partie de la réunion à examiner les conditions dans lesquelles fonctionne le Conseil et ses comités; cet examen est préparé par le Comité de gouvernance et fait l'objet d'une mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (autoévaluation du Conseil). En revanche, Wendel n'a pas encore confié à un auditeur extérieur le soin de procéder à cet examen sous l'autorité d'un membre du Conseil. Cette procédure devrait être mise en œuvre au cours de l'année 2009;
- les recommandations Afep-Medef préconisent que les différents comités du Conseil comportent une certaine fraction de membres indépendants, à savoir :
 - deux tiers pour le Comité d'audit (art. 14.1),
 - la majorité pour le Comité des rémunérations (art. 15.1),

Le Comité d'audit de Wendel est composé de cinq membres, dont deux indépendants stricto sensu; toutefois, son Président, quoique non indépendant au sens des critères Afep-Medef puisqu'il exerce un mandat depuis plus de douze ans et préside le conseil de filiales détenues majoritairement, a été estimé par le Conseil indépendant compte tenu de sa hauteur de vue, de son expérience des affaires et de son absence d'enjeu personnel ou familial significatif, au sens de l'article 8.3 dernier alinéa du code; au total, le Conseil considère que le Comité d'audit comprend trois indépendants sur cinq, dont son Président. De même, le Comité de gouvernance (regroupant les fonctions normalement assurées par un Comité des nominations et un Comité des rémunérations) est, quant à lui, composé de cinq membres et comprend deux indépendants, dont son Président. Il en résulte que les recommandations Afep-Medef en la matière ne sont pas appliquées stricto sensu; mais le Conseil estime que l'implication des personnes, la qualité des travaux, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent totalement une approche arithmétique de la composition des comités.

Sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, conformément au code Afep-Medef complété par la recommandation de l'AMF du 22 décembre 2008, le Conseil de surveillance a décidé de publier les informations suivantes dans la forme et l'ordre recommandés par l'AMF :

2.4.1. SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Jean-Bernard Lafonta	2007	2008
	Montants dus	Montants dus
Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 524 693	1 878 193
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	3 076 500	350 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Total	5 601 193	2 228 193

Bernard Gautier	2007	2008
	Montants dus	Montants dus
Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 096 000	1 150 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	1 318 500	150 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Total	2 414 500	1 300 000

La rémunération des membres du Directoire (fixe et variable), complétée par les allocations de stock-options, a été construite pour être à la fois :

- compétitive par rapport aux concurrents que sont les fonds d'investissement européens ;
- cohérente avec la stratégie d'investisseur de long terme de Wendel ;
- alignée sur les intérêts des actionnaires ;
- exigeante.

C'est ainsi que, selon le dispositif bâti entre 2005 et 2008 :

- les membres du Directoire ne bénéficiaient pas de rémunérations différées (bonus différés, retraites surcomplémentaires...);
- les stock-options attribuées pendant cette période étaient soumises à une condition de présence pour être acquises et ne peuvent être exercées avant cinq ans après leur attribution ;

- l'exercice de ces stock-options est soumis à des conditions de performances liées à la croissance de l'actif net réévalué qui alignent les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires ;
- après l'exercice de ces stock-options, les membres du Directoire doivent demeurer actionnaires significatifs de l'entreprise pendant la durée de leurs mandats ;
- enfin, les dirigeants mandataires co-investissaient aux côtés de Wendel dans des conditions décrites dans le présent document de référence (cf. pages 102 et 103). Ces co-investissements représentaient environ deux ans de leurs rémunérations totales, soit une prise de risque très significative sur leurs patrimoines personnels.

2.4.2. RÉCAPITULATION DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Jean-Bernard Lafonta	2007		2008	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Président du Directoire				
Rémunération fixe	1 208 247	1 208 247	1 298 305	1 298 305
Rémunération variable ⁽¹⁾	1 200 000	750 000 ⁽¹⁾	500 000	1 200 000 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
<i>Jetons de présence</i>	93 734	93 734	55 953	55 953
Avantages en nature	22 712	22 712	23 935	23 935
Total	2 524 693	2 074 693	1 878 193	2 578 293

Bernard Gautier	2007		2008	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Membre du Directoire				
Rémunération fixe	596 000	596 000	794 546	794 546
Rémunération variable ⁽¹⁾	500 000	480 000 ⁽¹⁾	350 000	500 000 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
<i>Jetons de présence</i>	0	0	5 454	5 454
Avantages en nature	0	0	0	0
Total	1 096 000	1 076 000	1 150 000	1 300 000

(1) Montants versés en 2007 au titre de 2006 et en 2008 au titre de 2007.

Les montants versés au titre de l'année correspondent aux sommes effectivement perçues par chaque mandataire ; les montants dus correspondent, conformément à la définition donnée par l'AMF, aux « rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement » ; concrètement, compte tenu du décalage dans l'attribution du bonus de l'année (versé en avril N+1), le montant dû total résulte de l'addition (i) des rémunérations fixes, jetons de présence et avantages en nature perçus au titre de l'année et (ii) de la rémunération variable due au titre de l'année (mais versée l'année suivante).

Les rémunérations fixes de chacun des membres du Directoire sont arrêtées par le Conseil de surveillance, ordinairement lors de sa dernière séance de l'année précédant l'année d'exercice, après examen et sur recommandation du Comité de gouvernance. Ce dernier appuie sa recommandation par référence aux pratiques de marché pour les sociétés cotées et à la moyenne des sociétés de « private equity » européennes ; pour ce faire, il recourt à des références sectorielles fournies par des experts indépendants. Ainsi, en 2007 et 2008, il a eu recours aux bases de données de deux grands cabinets de consultants en recrutement et a choisi, fin 2008, Towers Perrin.

Les membres du Directoire ne perçoivent pas de jetons de présence au titre de Wendel. Les jetons de présence qu'ils reçoivent au titre des mandats qu'ils exercent dans les filiales et participations sont déduits de leur rémunération fixe.

Le dispositif d'attribution des bonus au Directoire a été progressivement modifié : alors que jusqu'en 2007, il était versé au titre de l'année en janvier et en juin pour tenir compte des résultats obtenus au cours du semestre écoulé, à compter de l'année 2007, le Conseil de surveillance a, sur proposition du Comité de gouvernance, fixé des objectifs à atteindre pour l'année et en mesure la réalisation et le degré d'atteinte en mars-avril de l'année suivante, date à laquelle ce bonus est versé.

Le montant des bonus versés en 2007 et 2008 a été arrêté en tenant compte de la progression de Wendel en 2006 et 2007 au regard de ses objectifs à moyen terme ; l'augmentation des montants versés entre 2007 et 2008 s'explique par le succès atteint en 2007 par le Directoire dans les opérations qu'il avait engagées.

Pour 2008, le bonus est versé au titre des résultats obtenus au cours de l'année écoulée, mesurés avec des critères objectifs fixés au début de l'exercice par le Conseil de surveillance. Il intègre une part quantitative (70 % du total) et une part qualitative (30 % du total). La partie quantitative a été calculée en fonction de l'atteinte de trois critères chiffrés et mesurables que sont la réalisation du budget, un objectif chiffré de gestion du portefeuille et la politique de dividende. La partie qualitative comprend, pour sa part, deux critères objectifs relatifs au management de l'équipe et au degré d'accélération des plans d'adaptation des entreprises du Groupe. Le taux d'atteinte des objectifs, mesuré par le Comité de gouvernance en mars 2009, a été de 100 %. Néanmoins, compte tenu de la situation économique globale, les membres du Directoire ont proposé et accepté que leur bonus versé en avril 2009 au titre de 2008 soit réduit d'environ 60 % à respectivement 500 000 € pour le Président du Directoire et 350 000 € pour Monsieur Bernard Gautier.

Monsieur Jean-Bernard Lafonta a bénéficié en 2008, au titre des avantages en nature, d'une voiture de fonction et de la prise en charge de cotisations d'assurance-décès.

2.4.3. JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Le montant annuel des jetons de présence a été fixé à 700 000 € par l'Assemblée générale du 29 mai 2006. La répartition sur une base annuelle, qui a été modifiée en avril 2007 sur proposition du Comité de gouvernance pour tenir compte de la fréquence croissante des réunions de Conseil et de Comités et de la durée de chaque réunion, est désormais la suivante :

- jeton ordinaire : 35 000 € ;
- majoration pour participation à un Comité : 15 000 € ;
- jeton alloué au Président de chaque Comité : 60 000 €.

Le Président du Conseil de surveillance reçoit, pour sa part, une rémunération pour son activité de Président, conformément à l'article L. 225-81 du Code de commerce, fixée désormais à 105 000 € ; il perçoit également un double jeton.

Enfin, les membres du Conseil peuvent se faire rembourser leurs frais de déplacements hors de la région parisienne.

Contrairement à la recommandation Afep-Medef, le Conseil de surveillance n'a pas estimé utile, au vu des taux d'assiduité indiqués plus haut, que le montant des jetons soit modulé en fonction de la présence.

Les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants au titre de Wendel et de l'ensemble des sociétés du Groupe sont présentés dans le tableau ci-après :

	2007	2008
	Montants versés	Montants versés
Mandataires sociaux non dirigeants		
Ernest-Antoine Seillière		
Jetons de présence Wendel	70 000	70 000
Autres jetons de présence	80 751	98 110
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	105 000	105 000
Rémunération de Président d'Oranje-Nassau ⁽¹⁾	65 910	93 500
Avantages en nature	5 031	4 996
Total	326 692	371 606
Guy de Wouters		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
Nicolas Celier		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
Didier Cherpitel		
Jetons de présence Wendel	60 000	60 000
Béatrice Dautresme		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
Jean-Marc Janodet		
Jetons de présence Wendel	60 000	60 000
Autres jetons de présence	29 771	43 621
Total	89 771	103 621
Frédéric Lemoine ⁽²⁾		
Jetons de présence Wendel		29 167
Édouard de l'Espée		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
François de Mitry		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
Grégoire Olivier		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
François de Wendel		
Jetons de présence Wendel	50 000	50 000
Total	826 463	914 394
<i>Dont total jetons de présence Wendel</i>	<i>540 000</i>	<i>569 167</i>

(1) Augmentation due à la prise en compte de remboursements de frais, conséquence de la nouvelle législation néerlandaise.

(2) Compte tenu de sa nomination en juin 2008.

2.4.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les attributions de stock-options chez Wendel suivent les principes suivants :

- des attributions d'options ont lieu chaque année à au moins une partie du personnel de Wendel, mais pas nécessairement aux dirigeants mandataires, qui n'en ont ainsi pas bénéficié en 2005 et 2006 ;
- ni les mandataires, ni les membres des équipes de Wendel ne bénéficient, ni n'ont bénéficié de stock-options accordées par des filiales ou participations cotées.

Depuis 2007, les stock-options attribuées aux membres du Directoire, comme à l'ensemble des bénéficiaires, sont soumises à :

- un « vesting » progressif sur cinq ans, à hauteur de 20 % du montant total attribué, la première tranche n'étant acquise qu'au bout de un an ;
- des conditions de performance : le montant finalement obtenu est fonction de l'évolution de l'ANR par action (dividende réinvesti) à l'issue des cinq ans ; le montant alloué est intégralement conservé si l'augmentation de l'ANR est supérieure ou égale à 120 % (soit 2,2 x l'ANR de référence), divisé par 4 si la progression n'est que de 30 %, réduit linéairement entre ces bornes.

De même, tous les salariés de Wendel bénéficient depuis 2007 soit de stock-options, soit d'actions gratuites. La page 222 du présent rapport annuel est consacrée aux programmes de stock-options et d'actions gratuites.

Depuis plusieurs années, les attributions ont lieu chaque année à peu près à la même période, après l'Assemblée générale et le détachement du coupon. Le prix est déterminé en fonction des 20 cours de Bourse précédant la date d'attribution ; aucune décote n'est pratiquée. Les dirigeants mandataires sociaux reçoivent environ 50 % des allocations annuelles.

Depuis 2007, le Conseil a demandé aux dirigeants mandataires de conserver au minimum 30 % des titres obtenus.

En 2008, les mandataires sociaux dirigeants ont bénéficié d'une allocation de stock-options, dont le montant a été arrêté par le Conseil de surveillance du 9 juin 2008, sur recommandation du Comité de gouvernance, présentée dans le tableau ci-dessous :

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Bernard Lafonta	W 1-2 15/07/2008	Souscription	350 000	350 000	67,50 €	Du 15.07.2013 au 15.07.2018
Bernard Gautier	W 1-2 15/07/2008	Souscription	150 000	150 000	67,50 €	Du 15.07.2013 au 15.07.2018
Total			500 000	500 000	67,50 €	

Compte tenu de son départ prochain du Groupe, Monsieur Jean-Bernard Lafonta perdra l'intégralité des options qui lui ont été attribuées en 2008 et ne conservera que la partie acquise des 350 000 options qui lui avaient été attribuées en 2007.

2.4.5. OPTIONS LEVÉES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE

Les dirigeants mandataires sociaux n'ont levé aucune option au cours de l'exercice.

2.4.6. ACTIONS DE PERFORMANCE ACCORDÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE

Les mandataires sociaux n'ont reçu aucune action de performance au cours de l'exercice.

L'attribution d'actions gratuites qui a débuté en 2007, a été réservée en 2008 aux personnes ne bénéficiant pas d'attributions de stock-options.

2.4.7. HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

	Plans Compagnie générale d'industrie et de participations					Plans WENDEL-Investissement			Plans WENDEL		Total		
	Plan n° 4		Plan n° 5			Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3		Plan n° 1			
Date Assemblée Générale	02 juin 1999		30 mai 2000			13 juin 2002	27 mai 2003	10 juin 2004		04 juin 2007			
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	02 juin 1999	30 mai 2000	20 juillet 2000	19 juillet 2001	25 sept. 2001	17 juillet 2002	16 juillet 2003	09 juillet 2004	06 juillet 2005	04 juillet 2006	04 juin 2006	15 juillet 2008	
Plans	CGIP 4-1	CGIP 4-2	CGIP 5-1	CGIP 5-2	CGIP 5-3	WI 1-1	WI 2-1	WI 3-1	WI 3-2	WI 3-3	W1-1	W1-2	
Options attribuées	179 997	213 025	5 919	224 549	82 643	283 510	323 821	428 223	49 000	60 600	837 500	890 600	3 579 387
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux													
Monsieur Seillière											90 000	–	90 000
Monsieur Lafonta											350 000	350 000	700 000
Monsieur Gautier									20 190	150 000	150 000	320 190	
Date de départ de l'exercice des options	02 juin 2002	30 mai 2003	20 juillet 2000	19 juillet 2002	25 sept. 2002	17 juillet 2003	16 juillet 2004	09 juillet 2005	06 juillet 2006	04 juillet 2007	04 juin 2012	15 juillet 2013	
Date d'expiration des options	01 juin 2009	29 mai 2010	19 juillet 2010	18 juillet 2011	24 sept. 2011	16 juillet 2012	15 juillet 2013	08 juillet 2014	05 juillet 2015	03 juillet 2016	04 juin 2017	15 juillet 2018	
Prix de souscription par action (en euros)	37,10 €	44,23 €	44,23 €	33,35 €	28,50 €	24,59 €	25,96 €	39,98 €	65,28 €	90,14 €	132,96 €	67,50 €	
Rabais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2008	168 559	188 742	5 919	214 148	82 643	261 249	306 661	360 206	0	100	0	0	1 588 227
Nombre d'options devenues caduques											100	100	
Nombre d'options restant à souscrire ou acheter au 31 décembre 2008	11 438	24 283	0	10 401	0	22 261	17 160	68 017	49 000	60 400	837 500	890 600	1 991 060

2.4.8. OPTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS ATTRIBUTAIRES HORS MANDATAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR EUX

Au cours de l'année 2008, les dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux ont reçu et levé le nombre d'options suivant :

	Nombre total	Prix moyen pondéré
Options consenties au cours de l'exercice	225 000	67,50 €
Options levées au cours de l'exercice	12 799	84,38 €

2.4.9. SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU REGARD DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF

Le tableau ci-dessous résume la situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations Afep-Medef à la fin de l'année 2008 :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités de fin de mandat	Indemnités de non concurrence
Jean-Bernard Lafonta				
Président du Directoire				
Début de mandat : mai 2005	Oui	Néant	Néant	Néant
Fin de mandat : 31 mai 2009				
Bernard Gautier				
Membre du Directoire				
Début de mandat : mai 2005	Oui	Néant	Néant	Néant
Fin de mandat : 31 mai 2009				

Le contrat de travail du Président du Directoire a été suspendu le 12 juillet 2002.

Aucun des membres du Directoire ne bénéficiait au 31 décembre 2008 d'un régime de retraite supplémentaire, d'un dispositif d'indemnité de fin de mandat ou de non-concurrence.

À la suite de la démission de Monsieur Jean-Bernard Lafonta, le Conseil de surveillance a constitué le 7 avril 2009 un nouveau Directoire composé de Messieurs Frédéric Lemoine et Bernard Gautier et dont Monsieur Lemoine a été désigné comme Président.

Il a arrêté leurs rémunérations sur le rapport du Comité de gouvernance, en pleine conformité avec les recommandations Afep-Medef auxquelles Wendel a adhéré le 1^{er} décembre 2008.

Ces rémunérations sont en retrait sensible par rapport à celles du précédent Directoire.

Frédéric Lemoine

S'agissant de Monsieur Frédéric Lemoine, les éléments de rémunération dont il dispose sont les suivants :

- sa rémunération fixe annuelle a été fixée à 1 200 000 €, pour 2009 (prorata temporis) et aussi pour 2010;
- sa rémunération variable pourra représenter un maximum de 50% de sa rémunération fixe, soit jusqu'à 600 000 € au titre de ces deux années. Cette rémunération variable maximale sera soumise à des critères quantitatifs et qualitatifs. Elle ne pourra être versée, en tout ou partie, que si ces critères ont été atteints. Elle n'est en aucun cas garantie;
- il bénéficie d'une voiture de fonction et d'un contrat d'assurance chômage des mandataires sociaux souscrit auprès de la GSC; ces avantages en nature auront un coût total en 2009 pour l'entreprise de 9330 €.

- il a accès aux régimes de couverture santé, invalidité, décès dans les mêmes conditions qu'un cadre de Wendel.

Monsieur Lemoine ne bénéficiant pas d'un contrat de travail, le Conseil de surveillance a décidé la mise en place d'une clause de départ, dont les conditions de mise en œuvre seraient les suivantes :

- au-delà d'une période de un an suivant sa prise de fonction, en cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat non motivé par une situation d'échec, le Président du Directoire aurait droit, sous réserve des conditions de performance visées ci-dessous, à une indemnité dont le montant serait égal à un nombre de mois de rémunération fixe et variable proportionnel au temps de présence dans l'entreprise dans une limite maximale de deux ans;
- le versement de cette indemnité serait subordonné à la réalisation de conditions de performance, fixées chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de gouvernance, liées notamment à la progression de l'actif net réévalué (ANR) de l'entreprise.

Ces critères seront précisés et portés à la connaissance du public sur le site de la Société avant le 7 avril 2010.

Si la fin du mandat devait intervenir dans un délai de moins de douze mois à compter du 7 avril 2009, l'indemnité due serait d'un montant égal à six mois de rémunération fixe et variable. La mise en œuvre de cette indemnité pour cette première année serait évaluée au regard de la réalisation d'une condition de performance liée à la mise en place de relations de qualité avec les interlocuteurs du Groupe, indispensables à la réalisation des performances attendues de l'entreprise à long terme.

Enfin, il doit être précisé que, contrairement à des rumeurs sur sa rémunération largement reprises dans la presse d'avril 2009 malgré un démenti formel de la Société, Monsieur Lemoine ne bénéficie d'aucune prime d'arrivée.

Bernard Gautier

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, a décidé, dans le cadre du renouvellement de mandat de Monsieur Bernard Gautier, des éléments de rémunération suivants :

- sa rémunération fixe annuelle a été fixée pour 2009 à 700 000 €;
- sa rémunération variable pourra représenter un maximum de 50 % de sa rémunération fixe, soit jusqu'à 350 000 €, au titre de 2009. Cette rémunération variable maximale sera soumise à des critères quantitatifs et qualitatifs. Elle ne pourra être versée, en tout ou partie, que si ces critères ont été atteints. Elle n'est en aucun cas garantie.

En accord avec les recommandations Afep-Medef, Monsieur Gautier conservera son contrat de travail. Il aurait donc droit, en cas de révocation ou de non-renouvellement, à une indemnité dont le montant serait égal à l'indemnité conventionnelle liée à son contrat de travail ; cette indemnité pourrait être augmentée d'un nombre de mois de rémunération dont le montant serait fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance visées ci-dessous.

Les conditions de performance, définies et contrôlées par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de gouvernance, seraient liées à :

- l'obtention au cours de deux ans sur les trois dernières années d'un bonus au moins équivalent à 50 % de la cible telle que définie annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de gouvernance, sur la base de critères annuels quantitatifs et qualitatifs de performance ;
- l'évolution positive de l'actif net réévalué (ANR) de l'entreprise au cours des six derniers mois (la dernière valeur calculée à la date du départ devant être supérieure ou égale – avec une marge de tolérance de 10 % – à la valeur moyenne des six derniers mois).

En cas d'atteinte totale, voire de dépassement, de ces objectifs de performance, le montant total de cette indemnité ne pourrait toutefois pas dépasser le maximum de deux ans de rémunération, y compris indemnités conventionnelles liées au contrat de travail.

Cette disposition est en conformité avec les recommandations Afep-Medef.

2.5. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe

Le rapport sur le contrôle interne présenté par le Président à l'Assemblée générale des actionnaires qui figure aux pages 58 à 64 du présent document de référence décrit les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

2.6. Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi.

Les modalités relatives à cette participation sont détaillées à l'article 25 des statuts de la Société.

Un résumé de ces règles figure aux pages 219 et 220 du présent document.

2.7. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique (en application de l'article L. 225100-3 du Code de commerce)

La page 239 du présent document de référence présente les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

1. DÉFINITIONS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de la maîtrise de ses activités et de la prévention de ses risques, le groupe Wendel a pour objectif de s'appuyer sur un dispositif de contrôle interne élaboré selon le cadre de référence défini par l'AMF. Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs par un suivi et un contrôle adéquats ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant obérer la capacité de la Société à atteindre les objectifs que s'est fixés la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Il vise également à préserver l'image de la Société et son statut de société faisant appel public à l'épargne, en la protégeant contre les risques de divulgation d'informations confidentielles, de délit d'initiés et de fraude financière.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés et que les objectifs de la Société seront atteints.

2. PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE ET DILIGENCES DU PRÉSIDENT

Le dispositif de contrôle interne mis en place par Wendel et décrit dans le présent rapport couvre l'ensemble des opérations effectuées au sein du Groupe, tant par la maison mère que par les filiales. Toutefois, le groupe Wendel reste un groupe (i) décentralisé y compris pour ce qui concerne le choix des modes d'organisation et des dispositifs de contrôle interne (ii) comprenant des sociétés cotées ou non cotées (iii) de tailles et d'activités différentes, si bien que le périmètre et les caractéristiques des opérations de contrôle interne menées par chaque société peuvent être différents. En particulier, il convient de noter que chaque société conçoit et met en œuvre son propre dispositif de contrôle interne sous la responsabilité de ses dirigeants, conformément à la philosophie et à l'organisation du Groupe.

Dans ce contexte, Wendel s'est appuyé depuis deux ans sur le cadre de référence de l'AMF pour mener à bien un ensemble d'analyses relatives au contrôle interne sous l'égide d'un groupe de travail comprenant notamment le Directeur comptable et financier et le Secrétaire général du Groupe ; les travaux entrepris et leurs résultats ont été communiqués au Comité d'audit pour approbation.

Après avoir précisé en 2007 les axes d'analyse des principes généraux de contrôle interne pertinents pour Wendel et les avoir diffusés auprès de ses principales filiales, le groupe de travail a diffusé en 2008 pour la deuxième année consécutive un questionnaire d'autoévaluation auprès des principales filiales, auquel Wendel s'est elle-même soumise et s'est employée à estimer les progrès accomplis par rapport à l'année précédente.

Ce questionnaire couvre les thèmes de contrôle interne suivants :

- organisation et modes opératoires : organisation et fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise, formalisation des descriptions de postes et des délégations de pouvoirs, politiques de gestion des ressources humaines, sécurité des systèmes d'information, respect des codes d'éthique et de comportement professionnel ;
- diffusion des informations en interne : processus de remontée des informations critiques auprès des organes de gouvernement d'entreprise, politique de confidentialité et de protection des informations sensibles ;
- gestion des risques : processus d'identification, d'analyse, de hiérarchisation et de suivi des risques, d'information auprès des organes de gouvernement d'entreprise ;
- activités de contrôle : existence et suivi des contrôles permettant de maîtriser les risques, existence et suivi des indicateurs de performance nécessaires au pilotage des activités, procédures de gestion et de contrôle de la trésorerie et de la dette, contrôle et suivi des acquisitions, suivi des activités externalisées ;
- pilotage du contrôle interne : dispositifs permettant de s'assurer que les contrôles en place fonctionnent effectivement et que les actions d'améliorations nécessaires sont mises en œuvre ; information des organes de gouvernement d'entreprise.

De la même manière, un questionnaire sur le pilotage de l'information comptable et financière a été diffusé aux filiales du Groupe. Les thèmes couverts sont les suivants :

- organisation générale : documentation des procédures comptables et financières et des opérations de clôture, organisation de la fonction comptable, contrôle du respect des principes comptables ;
- gestion des ressources : processus de revue de l'adéquation des ressources disponibles et de l'organisation de l'équipe en charge de la clôture des comptes ;

- application et maîtrise des règles comptables : procédures permettant de s'assurer de la bonne application des normes IFRS, notamment sur les questions comptables nouvelles – dispositif de veille réglementaire, identification des points comptables complexes, respect des principes et des calendriers de clôture Groupe, examen approfondi et communication des conclusions des Commissaires aux comptes ;
- organisation et sécurité des systèmes d'information ;
- rôle de la direction générale et des organes de gouvernance dans le cadre de l'arrêté des comptes.

Enfin, un questionnaire relatif à la préparation de l'information comptable a été diffusé en 2008. Wendel s'est soumis à ce questionnaire et les filiales ont déployé ce questionnaire dans leurs principales divisions. Ce questionnaire couvre tous les cycles comptables, en identifiant les zones de risque spécifiques à l'activité de chaque filiale et de Wendel.

Les réponses qui ont été apportées aux questionnaires ont été examinées et analysées au sein des Comités d'audit de chacune des filiales et la synthèse des réponses a servi à l'élaboration du présent rapport.

Cette démarche progressive a été approfondie en 2008. Les données recueillies ont permis d'élaborer et de suivre les plans d'améliorations pour les points de contrôle qui le nécessiteraient.

3. DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE MISES EN PLACE

3.1. ORGANISATION

- Acteurs exerçant des activités de contrôle en matière de contrôle interne : l'organisation du Groupe avec Directoire et Conseil de surveillance, les rapports, au minimum trimestriels, du Directoire au Conseil sur la situation du Groupe et des filiales ainsi que l'évolution des indicateurs clés (chiffre d'affaires, contribution au résultat des filiales et participations, marges, endettement, ANR par action), la présentation au Conseil du budget annuel ainsi que des révisions régulières (deux fois par an), le rôle du Comité d'audit en matière de vérifications de la qualité et de la fiabilité des comptes présentés, le recours, chaque fois que le Conseil le juge nécessaire, à l'avis d'experts indépendants, la fréquence des réunions tant du Conseil de surveillance que du Directoire, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, constituent autant de garanties du sérieux des contrôles exercés. Tous ces points, dont les principes généraux sont issus de la loi ou des statuts, figurent dans la Charte du Conseil qui a été refondue en 2006.

- Autres éléments : le Conseil de surveillance de Wendel et ses comités d'étude analysent régulièrement leur mode de fonctionnement ; ils peuvent décider de toute réunion ou demander toutes les informations nécessaires à leur bon fonctionnement, y compris le recours à des experts extérieurs, comme le fait, par exemple, le Comité d'audit en demandant à Associés en Finance de procéder, plusieurs fois par an, à sa propre évaluation des actifs de la Société. Par ailleurs, les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux au Comité d'audit hors la présence de la direction de la Société ; enfin, les délibérations du Comité d'audit relatives aux comptes se tiennent hors la présence de la direction de la Société.
- Accent spécifique sur l'organisation dans laquelle s'inscrivent l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable publiée : le Comité d'audit de Wendel examine chaque année le processus de reporting financier et de contrôle interne. Par ailleurs, comme indiqué ci-dessus, le Directoire fait un reporting complet de la situation des filiales et du Groupe au Conseil chaque fois que nécessaire et au moins quatre fois par an.

S'agissant des filiales, chaque entité dispose de son entière autonomie de gestion, mais présente un reporting financier régulier à Wendel, selon un format commun à toutes les entités ; par ailleurs, la nature de société d'investissement du Groupe explique qu'elle ne dispose pas d'un audit interne propre mais s'appuie sur celui des filiales, sur les reportings qui lui sont faits par ces dernières et sur les travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Enfin, le Directoire réunit chaque semaine le Comité opérationnel, qui regroupe l'ensemble des cadres dirigeants de la Société, pour faire le point de la situation dans le Groupe et faire remonter les éventuelles difficultés rencontrées ; il réunit également de manière hebdomadaire le Comité d'investissement, qui réunit l'ensemble des équipes du pôle Investissement, afin d'assurer un suivi efficace des filiales et d'identifier et traiter les éventuelles opérations d'investissements ou de cessions de ces dernières ou du Groupe.

3.2. DIFFUSION D'INFORMATIONS EN INTERNE

Les responsabilités de chacun dans l'organisation de Wendel et dans la constitution et le reporting des informations nécessaires sont clairement identifiées ; en tant que de besoin, elles peuvent être formalisées par des délégations de pouvoirs ; le dispositif de délégations de pouvoirs a vocation à être élargi courant 2009 à un plus grand nombre de collaborateurs.

De même, le Groupe a mis en place depuis plusieurs années des entretiens semestriels d'appréciation pour tous les membres du Comité opérationnel, ainsi qu'au sein de l'équipe d'investissement ; le dispositif sera étendu à l'ensemble du personnel de la société en 2009 : des entretiens de progrès vont avoir lieu d'ici à la fin du premier semestre entre chaque collaborateur et son supérieur hiérarchique ; une trame commune d'entretiens semestriels sera élaborée, en vue du lancement des premiers entretiens pour l'ensemble du personnel de Wendel en juin 2009. Ces entretiens ont pour objectif de permettre à chacun de connaître précisément les objectifs qui lui sont assignés, les moyens qui lui sont assignés pour les atteindre et ses points d'excellence et de vigilance ; ils déboucheront aussi, le cas échéant, sur des préconisations en matière de formations afin de permettre à chacun de résorber, si possible, ses faiblesses éventuelles.

S'agissant du partage de l'information, outre les réunions hebdomadaires citées ci-dessus et des réunions internes propres à chaque équipe, le Président du Directoire réunit chaque fois que nécessaire et au moins quatre fois par an l'ensemble des salariés de la Société ; de même, des séminaires de réflexion et de motivation associant l'ensemble des collaborateurs peuvent être organisés ; c'est ainsi qu'en janvier 2009, l'ensemble des équipes s'est réuni pendant un jour et demi pour faire le point sur la situation de la Société et de son environnement, et pour amener chacun à exprimer ses attentes en matière de fonctionnement de la Société ; c'est à l'issue de ce séminaire qu'a été décidée la généralisation des entretiens d'appréciation dès le 1^{er} semestre 2009.

Par ailleurs, depuis février 2008, un intranet est opérationnel au sein de Wendel : il a vocation à faire partager à toutes les personnes intéressées les informations qui leur sont utiles. Il a connu plusieurs versions depuis son lancement et est régulièrement enrichi d'informations ou de fonctionnalités nouvelles ; enfin, les personnels disposent d'un forum au sein de l'intranet, qui leur permet de faire partager leur avis et de demander des améliorations.

D'autre part, le Groupe veille à préserver la plus grande confidentialité dans le partage des informations sensibles : un dispositif de prévention de la dissémination d'informations sensibles (rondes quotidiennes, circuit de destruction sécurisé, sécurisation des accès au siège, a été mis en place et renforcé en 2008 ; la sécurité des outils et des accès informatiques, engagée depuis mi-2006, a été poursuivie et renforcée en 2008 et est régulièrement testée par des experts indépendants. De même, la politique de préservation des données informatiques a été adaptée en 2008. Le dispositif continuera à être déployé et renforcé courant 2009, en particulier dans le cadre de la migration des systèmes d'information, par des solutions de clusterisation.

3.3. SYSTÈME VISANT À RECENSER, ANALYSER LES PRINCIPAUX RISQUES ET À S'ASSURER DE L'EXISTENCE DE PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES

S'agissant de Wendel, le chapitre consacré aux risques dans le rapport de gestion énumère les principaux risques rencontrés au sein du Groupe et la manière dont ils sont couverts. L'organisation de la Société et de ses comités permet une gestion active des principaux risques. Par ailleurs, leur suivi est réparti par le Directoire entre les différentes directions de Wendel :

- le risque de valorisation du patrimoine de Wendel, le suivi mensuel des performances des filiales et le suivi des risques opérationnels propres à chaque filiale relèvent de l'équipe d'investissement ;
- la Direction juridique est responsable de la validité juridique des contrats établis dans les montages des opérations (financements, acquisitions ou cessions...), du suivi des réglementations applicables à Wendel et aux opérations qu'elle réalise ;
- la Direction fiscale assure le suivi de la réglementation et de la prévention des risques fiscaux ;
- le Secrétariat général est en charge du suivi de la réglementation AMF, des contrats d'assurances pour les personnes et les biens, de la gestion des risques matériels et humains et de la prévention des risques informatiques (intrusions, sécurité et pérennité des données, continuité d'exploitation...);
- la Direction financière assure le suivi de la réglementation comptable, des processus d'établissement des états financiers et des risques financiers (change, taux, liquidité...).

Chaque direction peut se faire assister, en tant que de besoin, des experts nécessaires (avocats, banquiers d'affaires, courtiers...).

Le Directoire dirige le suivi des risques avec chaque direction et peut décider de la mise en place de comités *ad hoc* sur certains risques.

Comme indiqué ci-dessus, le Directoire présente au Conseil, chaque fois que nécessaire et au moins quatre fois par an, les principaux risques susceptibles d'impacter significativement la valeur du patrimoine de Wendel. S'agissant des filiales, Wendel leur laisse le soin de gérer leurs propres risques, en particulier opérationnels, et de prendre les mesures de maîtrise et de suivi qui s'imposent ; il leur appartient, en particulier, d'apprécier si une cartographie des risques est nécessaire et de déterminer les plans d'action à mettre en place chaque année. Néanmoins, l'implication de Wendel dans les organes de gouvernement d'entreprise des filiales permet d'assurer un suivi actif des risques majeurs (cf. infra).

3.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE ET DE PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

Nouveaux investissements et désinvestissements

Le Comité d'investissement se réunit chaque semaine pour examiner l'avancement des opérations d'acquisition ou de cession et les opportunités éventuelles ; il réunit autour du Directoire l'ensemble des équipes d'investissement. Pour l'étude de chacune d'entre elles, une équipe est constituée par le Directoire en fonction des compétences requises ; un des membres senior y participant en prend le rôle de coordination et assume la responsabilité de la recommandation, d'investissement ou de désinvestissement. Lorsque l'étude d'un projet est finalisée et que ce dernier a recueilli l'approbation du Directoire, il est exposé au Conseil de surveillance ; la présentation intègre en particulier une analyse des impacts de l'opération sur le résultat des activités, la situation financière et l'ANR et la présente en fonction d'une palette d'hypothèses, favorables et défavorables. Après avis favorable du Conseil de surveillance, le Directoire supervise la bonne exécution des projets par l'équipe en charge.

Suivi des participations

Le suivi du portefeuille existant est assuré grâce à :

- un reporting opérationnel mensuel ;
- une réunion mensuelle de travail avec le management dont l'ordre du jour comporte, outre l'analyse de l'activité, l'étude approfondie d'un sujet important (politique des achats, optimisation de l'outil industriel, recherche et développement, analyse de la situation de filiales importantes, existence et organisation du contrôle interne, etc.) ;
- une réunion budgétaire et deux prévisions par an ;
- de nombreux échanges ou réunions organisés avec les membres de direction de la filiale en cas de besoin.

Les membres seniors de l'équipe d'investissement ont deux fois par mois une réunion de coordination avec le Directoire où ils exposent la synthèse de leurs travaux de suivi des participations dont ils ont la charge et formulent des recommandations dans les cas où des décisions importantes sont à prendre concernant la participation.

Par ailleurs, afin de renforcer encore le contrôle sur les filiales, de mieux appréhender les réalités opérationnelles de ces dernières et de partager les préoccupations de leurs managements, le Directoire a souhaité, depuis trois ans, systématiser la présence des membres du Comité opérationnel au sein des conseils des filiales et, en particulier, au sein des comités d'audit de ces derniers dont le Directeur des affaires comptables et financières (ou l'un de ses collaborateurs directs) est membre.

À l'occasion des réunions du Conseil de surveillance de Wendel, un exposé est régulièrement fait par le Directoire sur la situation de la Société et des sociétés du Groupe ; le rapport sur le gouvernement d'entreprise détaille le fonctionnement du Conseil de surveillance, de ses comités d'étude, du Directoire, de façon permanente et au cours de l'exercice 2008, ainsi que leurs rapports.

Dans toutes les filiales, le choix du dirigeant et de ses principaux collaborateurs est effectué en accord avec la direction de Wendel. Par ailleurs, le Directoire assure un suivi étroit des rémunérations des dirigeants des filiales et veille à leur caractère incitatif. Il s'assure de l'alignement des intérêts entre la Société et le management des filiales par le biais des dispositifs de co-investissements (voir pages 102 à 103).

Suivi de la situation financière de l'entreprise

Les procédures mises en œuvre par les dirigeants sont destinées à donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations financières sont sécurisées et conformes aux objectifs définis. Dans le contexte de marchés financiers chaotiques rencontré en 2008, le Directoire a, en liaison avec le Conseil de surveillance, considérablement renforcé les règles et modalités de suivi de la situation financière et de trésorerie de la Société :

- établissement par le Directeur comptable et financier d'un reporting mensuel de trésorerie sociale et des sociétés holdings consolidées ;
- suivi régulier par le Directoire de la situation de liquidité présentée par le Directeur comptable et financier ; présentation régulière par le Directoire au Conseil de surveillance de la situation de liquidité ;
- examen de l'impact sur l'ANR de la baisse des marchés ;
- mise en place de couvertures d'une partie des financements sans recours de l'investissement dans Saint-Gobain par l'achat de puts de maturité analogue à celle des financements ;

- allongement des échéances des financements bancaires de l'investissement dans Saint-Gobain au cours de l'année 2008 (entre un et deux ans supplémentaires) et amélioration de la flexibilité ;
- transmission au Comité d'audit des tableaux de situation de trésorerie, d'endettement et des covenants bancaires ;
- le Président du Comité d'audit rapporte régulièrement au Conseil de surveillance les travaux du Comité sur la situation financière de la Société ;
- en outre, la Société a demandé à Standard & Poor's de procéder depuis septembre 2002 à une notation de la Société.

Respect des règles d'éthique

- Prévention des délits d'initiés : en raison de l'activité de la Société, les collaborateurs peuvent avoir connaissance d'informations qui ne sont pas publiques et qui sont couvertes par le secret des affaires et dont la divulgation et/ou l'utilisation est susceptible de porter préjudice à la Société. Lorsque ces informations confidentielles concernent des sociétés dont les titres sont négociés sur un marché réglementé, elles deviennent des informations privilégiées dont l'utilisation directe ou indirecte ou la divulgation est constitutive d'un délit d'initié.

Afin que les salariés soient informés de la législation en vigueur relative à l'utilisation d'une information privilégiée, le « Guide de règlement de comportement éthique » a été refondu au cours de l'année 2006 et diffusé à tous les salariés afin d'éviter leur mise en cause éventuelle ou celle de la société, dans des situations constitutives de délits boursiers et, d'une façon générale, génératrices de contentieux ; ses dispositions ont été renforcées en juillet 2007. Ce guide rappelle les règles de protection matérielle des informations confidentielles dans la Société et à l'extérieur de la Société, explique ce qu'est une information privilégiée, détaille ses caractères « précis », « non publics » et « sensibles », définit une liste large d'initiés permanents, précise les règles d'abstention de transaction boursière pendant les trente jours calendaires qui précèdent et les deux jours qui suivent la publication des résultats semestriels et annuels (« fenêtres négatives ») et à tout moment, sur décision du Directoire et dès lors qu'un salarié dispose d'une information privilégiée sur la Société, une participation ou une société qui fait l'objet d'une étude d'investissement.

Ce guide de comportement éthique prévoit, par souci de transparence et de prudence, une obligation déclarative des salariés auprès du Secrétaire général sur les interventions effectuées sur les titres émis par la Société, restreint les interventions sur instruments dérivés et certaines interventions sur le titre, à l'exception de celles effectuées dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe. Il comporte également un vade-mecum rappelant à chacun les règles et restrictions applicables en fonction de la législation et, au besoin, leur application chez Wendel lorsqu'elle est plus restrictive. C'est ainsi que le Directoire a posé le principe pour tous les salariés de l'interdiction permanente de détenir ou d'opérer sur des titres des filiales du Groupe lorsque ces dernières sont cotées. Le respect des règles de comportement éthique est confié au Secrétaire général. Ce dernier est régulièrement interrogé par mail par les membres des équipes, préalablement à toute transaction sur les titres de la Société et leur répond ; il assure la conservation des échanges.

- Prévention de la fraude : afin de prévenir au maximum les risques de fraude, la Société a mis en place des règles strictes qui ont été encore durcies depuis le début de l'année 2009 :
 - émission de chèques ou d'ordres de mouvements réservée à la Direction des affaires comptables et financières sur la base de demandes justifiées et motivées par des factures validées par un membre du Comité opérationnel,
 - double signature systématique sur tout chèque ou virement, établissement et mise à jour régulière de listes de signataires principaux et secondaires, de façon à ce qu'à tout moment, il y ait toujours deux signataires,
 - bordereaux standardisés de frais et/ou de remboursements avec pièces justificatives et mise en place, en janvier 2009, d'une politique de dépenses stricte avec plafonds par nature de dépense et justification obligatoire de chaque dépassement sous peine de non-remboursement,
 - autorisations de dépenses décidées par un membre du Comité opérationnel en dessous de 10 000 €, par le Directoire au-delà,
 - établissement systématique de devis par plusieurs prestataires,
 - contrôle systématique de cohérence des factures avec les devis par le membre du Comité opérationnel en charge puis par la Comptabilité au moment du paiement,
 - négociation des devis des prestataires effectuée systématiquement sous le contrôle du ou des membres du Comité opérationnel en charge.

- Préservation de l'intégrité des données informatiques : afin de prévenir les risques de détournement des outils informatiques ou d'insertion de données fallacieuses ou fictives dans les systèmes d'information, le service informatique est placé sous la responsabilité du Secrétaire général, qui décide seul des interventions sur les systèmes de la préservation ou de la conservation des données à intervalles réguliers. La politique de sécurisation des données a été ajustée en 2008 et sera révisée à l'issue de la migration des systèmes informatiques prévue en 2009. Par ailleurs, un audit général de conformité de la conservation des données a été lancé, avec l'appui d'un cabinet extérieur spécialisé, au cours du dernier trimestre 2008 et aboutira au cours du premier semestre 2009.

4. ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE WENDEL

Les procédures de contrôle interne visant à s'assurer que les comptes annuels et semestriels du Groupe – sociaux et consolidés – sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société sont les suivantes :

Procédures d'élaboration et de consolidation des comptes

Les normes comptables appliquées par le groupe Wendel pour les comptes consolidés sont les normes IFRS depuis 2005 ; les principales règles applicables sont décrites dans le rapport annuel et diffusées comme telles aux filiales dans le cadre du processus de remontée des informations et d'établissement des comptes ; en revanche, la diversité des activités des filiales conduit Wendel à laisser le soin à chaque filiale de proposer les traitements comptables spécifiques à son activité. La Direction financière et le responsable de la consolidation chez Wendel s'assurent de l'homogénéité des traitements au sein du Groupe, notamment en contrôlant les principes comptables figurant dans les états financiers de chaque filiale et au travers des procédures exposées ci-dessous :

- fixation, avec les directions financières de chaque filiale, d'un calendrier de communication des états financiers avec les compléments d'informations nécessaires à l'élaboration des comptes de la société mère ;
- réunion de préparation de clôture entre le Directeur des affaires comptables et financières du Groupe, ou ses collaborateurs, et la Direction financière de chaque filiale pour analyser les faits marquants de la période ainsi que les opérations significatives ou exceptionnelles.

Procédures de contrôle des comptes

Au niveau des filiales :

- coordination des réseaux des auditeurs du Groupe pour une meilleure remontée d'information vers les Commissaires aux comptes de la société mère ; le Groupe a en effet pour règle d'avoir, dans la mesure du possible, les mêmes cabinets d'audit pour la maison mère et pour l'ensemble des filiales ; c'est pourquoi dans le cadre de l'appel d'offre pour le renouvellement des mandats de Commissaires aux comptes auquel a procédé le Comité d'audit de Wendel début 2007, ce dernier a fait figurer parmi les critères de sélection la capacité à assurer l'audit de l'ensemble des filiales et sous-filiales, partout dans le monde et l'aptitude des Commissaires aux comptes titulaires à se faire communiquer par leurs collègues les résultats de leurs audits, ainsi que les éventuelles anomalies constatées ;
- participation de la Direction des affaires comptables et financières aux réunions de fin d'audit des filiales sous contrôle exclusif, et obtention du détail des points d'audit et des points de contrôle interne relevés par les auditeurs des filiales dans le cadre de leur mission ;
- participation aux conseils d'administration ou de surveillance et/ou aux comités d'audit des filiales d'un ou plusieurs membres du Directoire, du pôle Investissement et/ou de la Direction des affaires comptables et financières.

Au niveau de la société mère :

- le Directeur comptable et financier est responsable de la doctrine comptable et, en particulier, de vérifier le respect des règles comptables dans la holding et les filiales du Groupe. Le cas échéant, des missions d'audit peuvent être initiées sous sa responsabilité. Il tient régulièrement des réunions de préclôture avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer que les points soulevés lors des clôtures antérieures ont été réglés et pour analyser avec les Commissaires aux comptes les opérations de l'exercice et décider du traitement comptable approprié ;
- le Président du Directoire est en liaison permanente avec le Directeur des affaires comptables et financières lors de l'établissement des comptes ; en particulier, il est informé des impacts financiers et comptables de tout événement significatif ; une réunion entre les auditeurs et le Président du Directoire est organisée lorsqu'apparaissent des sujets dont l'interprétation comptable est complexe ou l'impact significatif sur les comptes. Il revoit également toute la communication financière du Groupe et est informé de tout point susceptible d'avoir un impact sur cette dernière ;

- le Comité d'audit : la mission de ce comité, ses modalités de fonctionnement et son activité au cours de l'exercice sont exposées de façon détaillée dans le rapport relatif à la gouvernance et au gouvernement d'entreprise. Il peut décider de recourir à un expert indépendant pour conforter ses vues sur la situation financière de la Société, comme pour l'ANR (cf. supra). Il auditionne également régulièrement les Commissaires aux comptes pour s'assurer auprès d'eux de la fiabilité des comptes sociaux et consolidés. Il s'assure également de la permanence ou des changements de méthodes comptables.

Procédures de contrôle de l'information financière

La communication financière (communiqués, lettres aux actionnaires, documents remis aux analystes) est transmise pour avis au Comité d'audit avant examen par le Conseil de surveillance et les Commissaires aux comptes.

5. PLAN D'ACTION, RÉALISATIONS 2008 ET PERSPECTIVES 2009

Les travaux engagés en 2007 par Wendel et ses filiales ont été poursuivis en 2008 selon les axes suivants :

- mise à jour des questionnaires d'autoévaluation relatifs aux principes généraux de contrôle interne et suivi des plans d'améliorations qui seront mis en œuvre dans le Groupe ;
- à partir du guide d'application comptable et financier de l'AMF, examen des dispositifs de contrôle interne relatifs à la production des informations comptables et financières.

Par ailleurs, les points d'amélioration suivants avaient été identifiés en 2007 :

- organisation des modes opératoires : mise en place de descriptions de postes et de responsabilités (en cours de déploiement ; finalisation mi-2009) ; formalisation de délégations de pouvoirs (mise en place en 2009) ; procédures de gestion des ressources humaines (déploiement en cours via l'intranet lancé en février 2008 par accès sécurisé) ; mise en place d'autorisations de dépenses systématiques (en cours de déploiement) ;
- pilotage de l'organisation financière : mise en place d'une documentation relative aux principes de comptabilisation et de contrôle des opérations (en cours de déploiement) ; existence de circuits d'information visant l'exhaustivité de la capture des événements économiques (mis en place en janvier 2009, déploiement d'un logiciel dédié courant 2009) ; échéancier récapitulatif des obligations périodiques d'information financière (sera mis en place courant 2009) ; contrôle de la mise en œuvre et du respect des principes comptables (sera mis en œuvre dès que le glossaire aura été finalisé et diffusé) ;
- systèmes informatiques : maintien d'un niveau de sécurité approprié et sécurisation des données (mise en place de solutions de clustering à l'occasion de la migration des systèmes courant 2009) ; contrôle des aspects juridiques informatiques (validation lancée au quatrième trimestre 2008, refonte du système de sauvegarde en 2009) ; suivi qualitatif (envisagé courant 2009).

Rapport des Commissaires aux comptes

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la société Wendel

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Wendel et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion de risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 7 mai 2009

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Olivier Thibault

Ernst & Young Audit
Jean-Pierre Letartre