

La présente partie « Gouvernement d'entreprise » intègre le rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne préparés conformément à l'article L 225-68, alinéa 7 du code de commerce. Celui-ci comprend également les parties relatives aux modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale et aux informations prévues à l'article L 225-100-3 du code de commerce qui figurent à la section 7 « Informations sur la Société et le capital ». Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance du 25 mars 2015, après examen du Comité d'audit et du Comité de gouvernance.

## 2.1 Organes de direction et de surveillance

La Société est gérée par un Directoire et un Conseil de surveillance depuis 2005. La présente section décrit la composition et le fonctionnement des organes sociaux de la Société, les règles de déontologie qui leur sont applicables, ainsi que la rémunération des mandataires sociaux.

### 2.1.1 Le Directoire et son fonctionnement

#### 2.1.1.1 Composition du Directoire

Le Directoire doit être composé de deux membres au moins et sept membres au plus.

Le Directoire est composé de deux membres, qui sont, depuis le 7 avril 2009, M. Frédéric Lemoine, Président, et M. Bernard Gautier. Le Conseil de surveillance, lors de sa séance du 27 mars 2013, a renouvelé M. Frédéric Lemoine et M. Bernard Gautier en tant que membres du Directoire pour un nouveau mandat de quatre ans. Cette nomination a pris effet le 7 avril 2013, à l'issue du mandat précédent. Le Conseil a reconduit M. Frédéric Lemoine dans ses fonctions de Président du Directoire de la Société.

Les membres du Directoire, à l'exception de son Président, peuvent être liés à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de leurs fonctions et après leur expiration ; tel est le cas pour M. Bernard Gautier (voir section 2.1.7.8 Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations Afep-Medef). En revanche, conformément au Code AfepMedef, M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire, n'a pas de contrat de travail.

Le Directoire est nommé et est révocable par le Conseil de surveillance, sur proposition de son Président. La durée du mandat de membre du Directoire est de quatre ans. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions est de 65 ans et devrait être portée à 70 ans à l'issue de l'Assemblée générale du 5 juin 2015. La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas, le cas échéant, la résiliation de son contrat de travail.

En cas de vacance imprévisible de l'un des membres du Directoire, l'autre membre pourra assurer la transition, dans l'attente d'une nomination par le Conseil de surveillance.

M<sup>me</sup> Christine Anglade Pirzadeh, Directrice de la communication et du développement durable, est Secrétaire du Directoire depuis juin 2013.

#### **Absence de condamnation pour fraude, 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 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 statutaires ou réglementaires, (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.

#### **Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de service**

M. Frédéric Lemoine et M. Bernard Gautier exercent des mandats dans certaines filiales ou participations du Groupe.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les intérêts privés ou d'autres devoirs des membres du Directoire et leurs obligations envers la Société.

Aucun des membres du Directoire, durant l'exercice de ses fonctions, n'a été sélectionné en qualité de client ou de fournisseur de Wendel ou n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services.

Les membres du Directoire n'ont aucun lien familial avec les membres du Conseil de surveillance.

Les restrictions sur la cession de leurs actions par les membres du Directoire sont décrites à la section 2.1.6.6.



**Frédéric LEMOINE**

**Président du Directoire**

Date du premier mandat au Directoire : 7 avril 2009

Échéance du mandat en cours : 7 avril 2017

Né le 27 juin 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Wendel

89, rue Taitbout  
75009 Paris  
France

**Biographie :**

Frédéric LEMOINE est diplômé d'HEC (1986) et de l'Institut d'études politiques de Paris (1987). Ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion « Victor Hugo »), il est inspecteur des finances. En 1992-1993, il dirige pendant un an l'Institut du Coeur d'Hô Chi Minh-Ville au Vietnam et devient, de 2004 à 2011, Secrétaire général de la Fondation Alain Carpentier qui a soutenu cet hôpital. De 1995 à 1997, il est Directeur adjoint du cabinet du ministre du Travail et des Affaires sociales (Jacques Barrot), chargé de la coordination de la réforme de la Sécurité sociale et de la réforme hospitalière ; il est parallèlement Chargé de mission auprès du Secrétaire d'État à la Santé et à la Sécurité sociale (Hervé Gaymard). De 1997 à 2002, il est, auprès de Serge Kampf et du Directoire de Capgemini, Directeur délégué puis Directeur financier du Groupe avant d'être nommé Directeur général adjoint en charge des finances de Capgemini Ernst & Young. De mai 2002 à juin 2004, il est Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République auprès de Jacques Chirac, notamment en charge des affaires économiques et financières.

D'octobre 2004 à mai 2008, il est Senior Advisor auprès de McKinsey. De mars 2005 à avril 2009, il est Président du Conseil de surveillance d'Areva.

Il est également membre du Conseil d'administration de l'Insead et membre du Conseil d'administration du Centre Pompidou-Metz.

Il est Chevalier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Groupe Wendel :*

*Sociétés cotées :*

Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas  
Administrateur de Saint-Gobain

*Sociétés non-cotées :*

Président du Conseil d'administration de Trief Corporation SA  
Président du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau Groep BV  
Représentant permanent de Trief SA au Conseil d'administration de Winvest International SA  
Sicar, Oranje-Nassau Développement SA Sicar, Expansion 17 SA Sicar et Global Performance SA Sicar

Administrateur de Winvest Conseil SA

*Autres mandats :* néant

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Vice-Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas (2009-2013)

Administrateur de Legrand (2009-2013)

Administrateur de Flamel Technologies (2005-2011)

Administrateur de Groupama (2005-2012)

Président de Winbond SAS (2009-2011)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 163 573 actions

**Bernard GAUTIER****Membre du Directoire**

Date du premier mandat au Directoire : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : 7 avril 2017

Né le 6 juin 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Wendel  
89, rue Taitbout  
75009 Paris  
France**Biographie :**

Ancien élève de l'École supérieure d'électricité. Après avoir été Président en 1981 de la Confédération nationale des junior-entreprises, il a commencé sa carrière en créant une entreprise dans le secteur de la presse, groupe AG Euromedia. De 1983 à 1989, il a été successivement consultant puis Directeur d'études chez Arthur Andersen, devenu Accenture, dans les secteurs Industries, Média et Services. Il a rejoint ensuite le cabinet Bain & Co., spécialisé en stratégie, dont il est devenu Associé en 1995 puis Senior Partner en 1999, responsable pour l'Europe de la pratique « Telecom, Technologies et Média » et membre de l'International Board of Directors avec comme clients d'importants groupes industriels et les plus grands acteurs de l'investissement en Europe. Il a acquis une expérience directe de l'investissement au sein des fonds de capital-risque 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.

**Mandats au 31 décembre 2014 :***Groupe Wendel :**Société cotée :*

Administrateur de Saint-Gobain

*Sociétés non cotées :*

Administrateur de Stahl Holding BV, de Winvest Part BV, Stahl Group SA, Stahl Lux 2 SA, Stichting Administratiekantoor II Stahl Groep II, et membre du Conseil de gérance de Materis Parent Sàrl

Administrateur de Trief Corporation SA

Administrateur et Président de Winvest International SA Sicar, d'Oranje-Nassau Développement SA Sicar, de Global Performance 17 SA Sicar et Expansion 17 SA Sicar et de Winvest Conseil SA

Gérant de CSP Technologies Sàrl et de Constantinople Acquisition GmbH

Administrateur de Wendel Japan KK, de Sofisamc et de IHS holding Ltd

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Administrateur de Communication Media Partner (2013)

Vice-Président du Conseil d'administration de Deutsch Group SAS (jusqu'au 03.04.2012)

Membre du Conseil de surveillance de Legron BV (jusqu'au 02.07.2010)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 275 444 actions

### 2.1.1.2 Fonctionnement du Directoire

En vertu de l'article 20 des statuts, le Directoire se réunit au siège social ou en tout autre endroit sur convocation de son Président. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement, et sans délai s'il y a lieu. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Les délibérations du Directoire sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par les membres du Directoire ayant pris part à la séance.

Ainsi, au cours de l'exercice 2014, le Directoire s'est réuni 25 fois.

Le Directoire a débattu lors de chacune de ses séances des sujets suivants :

- les investissements et les désinvestissements, notamment :
    - la cession de 4,3 % du capital de Saint-Gobain,
    - les investissements complémentaires dans IHS Holding,
    - l'acquisition de CSP Technologies,
    - l'acquisition de Constantia Flexibles,
    - et de nombreuses autres opportunités, dont 4 ont donné lieu à des offres fermes ;
  - la situation financière du Groupe ;
  - les filiales et participations et leurs acquisitions ou cessions telles que :
    - les cessions par Materis de Kerneos, Parex Group et Chryso,
    - l'acquisition par Stahl de Clariant Leather Services.
- Régulièrement au cours de l'année ont notamment été évoqués :
- la stratégie générale et le positionnement de la Société ;
  - les opérations financières en cours, telles en 2014 :
    - les émissions obligataires de janvier, septembre et décembre,
    - la négociation d'une nouvelle ligne de crédit bancaire,
    - l'annulation de 2 % du capital en septembre ;
  - l'arrêté des comptes et de l'information financière périodique ;
  - les rachats d'actions et d'obligations ;
  - les sujets de communication financière :
    - actif net réévalué,
    - roadshows,
    - Investor day ;
  - l'organisation interne et les affaires sociales :
    - l'organisation des équipes,
    - la déontologie,
    - le développement durable,
    - les plans de formation,
    - la politique de rémunération,
    - l'attribution de stock-options et d'actions de performance et l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du PEG, sur autorisation de l'Assemblée générale,
    - les régimes d'assurance et de retraites ;
  - la gouvernance du Groupe et notamment la préparation des rapports trimestriels du Directoire au Conseil de surveillance ;
  - les litiges et contentieux en cours ;
  - les actions de mécénat et notamment le soutien au Centre Pompidou Metz en tant que Mécène Fondateur et au Wendel International Center for Family Enterprise (Insead) ;
  - la préparation de l'Assemblée générale.

## 2.1.2 Le Conseil de surveillance et son fonctionnement

### 2.1.2.1 Composition du Conseil de surveillance

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. Ils sont rééligibles. Néanmoins, afin d'éviter la nomination en bloc de l'ensemble du Conseil de surveillance, un échelonnement des renouvellements a été organisé en 2005, à la suite du passage à une structure duale et conformément à la recommandation Afep-Medef n° 14 révisé.

Il est rappelé que le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 27 mars 2013, a nommé M. François de Wendel Président du Conseil de surveillance et M<sup>me</sup> Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil.

En 2014, le Conseil de surveillance était composé de 11 membres nommés par l'Assemblée générale. Un 12<sup>e</sup> membre du Conseil, représentant les salariés et nommé par le Comité d'entreprise de la Société, participe aux séances du Conseil depuis le 3 décembre 2014.

- Au 31 décembre 2014, les dates d'échéance des mandats étaient les suivantes :
- 2015 :
  - Humbert de Wendel,
  - Gérard Buffière,
  - Didier Cherpitel ;
- 2016 :
  - François de Wendel ;
- 2017 :
  - Bénédicte Coste,
  - Priscilla de Moustier,
  - Édouard de l'Espée,
  - Laurent Burelle ;
- 2018 :
  - Dominique Hériard Dubreuil,
  - Jean Michel Ropert ,
  - Guylaine Saucier,
  - Christian d'Oosthove.

Concernant les mandats expirant à l'issue de l'Assemblée générale du 5 juin 2015, M. Humbert de Wendel a accepté de solliciter le renouvellement de son mandat. En revanche, MM. Gérard Buffière et

Didier Cherpitel ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat. En conséquence, la nomination de deux nouveaux membres indépendants sera proposée lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2015, M<sup>me</sup> Jacqueline Tammenoms-Bakker, de nationalité néerlandaise, et M. Gervais Pellissier. Leurs biographies figurent ci-après (section 2.1.2.2).

Conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi et aux dispositions statutaires introduites sur la décision de l'Assemblée générale du 6 juin 2014, M. Jean Michel Ropert a été nommé pour quatre ans et sous réserve qu'il demeure salarié de la Société, en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise de la Société le 20 novembre 2014. Sa biographie figure ci-après (section 2.1.2.2).

En conséquence, un seul membre du Comité d'entreprise assiste aux réunions du Conseil de surveillance, avec voix consultative. Depuis le Conseil de surveillance du 9 juin 2008, deux représentants du Comité d'entreprise assistaient aux séances du Conseil, avec voix consultative.

Une recommandation Afep-Medef d'avril 2010 prévoit que la proportion de femmes dans les Conseils devrait être de 40 % à l'issue de l'Assemblée générale tenue au cours de l'exercice 2016 et la loi du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, prévoit cette même proportion en 2017.

A la date de publication du présent document de référence, le Conseil de surveillance de Wendel compte quatre femmes : Mmes Dominique Hériard Dubreuil, Vice Présidente du Conseil, et Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit, dont les mandats ont été renouvelés lors de l'assemblée qui s'est tenue en 2014 ; Mmes Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier, nommées par les actionnaires lors de l'assemblée tenue en 2013. Sous réserve du vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin prochain, M<sup>me</sup> Jacqueline Tammenoms-Bakker sera nommée membre du Conseil. Cette dernière nomination porterait le nombre de femmes siégeant au Conseil de surveillance de Wendel à 5 sur 11, soit une proportion de 45 %, dépassant ainsi l'objectif recommandé pour 2016 par le Code Afep-Medef et imposé par la loi pour 2017.

Il est rappelé que le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir la proportion de femmes siégeant au Conseil de surveillance, conformément aux dispositions légales applicables.

Le nombre de membres du Conseil de surveillance âgés de plus de 70 ans ne peut, à l'issue de chaque Assemblée générale ordinaire annuelle, dépasser le tiers des membres du Conseil de surveillance en exercice. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Lors de sa séance du 27 mars 2013, le Conseil de surveillance a nommé M. Ernest-Antoine Seillière Président d'honneur de Wendel.

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



**François de WENDEL**

**Président du Conseil de surveillance de Wendel**

Date de première nomination : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2016

Né le 13 janvier 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Wendel-Participations  
89, rue Taitbout  
75009 Paris  
France

#### **Biographie :**

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de Paris et d'un MBA de Harvard University.

Après avoir occupé plusieurs postes de Direction générale chez Carnaud et Carnaud Metalbox, 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-Président en charge des achats pour l'Europe, puis comme *Executive Vice-Président* en charge de la branche *Food Europe, Africa & Middle East*.

#### **Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

##### *Groupe Wendel :*

Président-Directeur général de Wendel-Participations\* (société non cotée)

##### *Autres mandats :*

Administrateur et membre du Comité d'audit de Burelle SA (société cotée)

Administrateur de Massilly Holding (société non cotée)

#### **Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Vice-Président du Conseil de surveillance de Wendel (2013)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 77 693 actions



**Dominique HÉRIARD DUBREUIL**

**Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité de gouvernance**

Date de nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2018

Née le 6 juillet 1946

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
RÉMY COINTREAU  
21, boulevard Haussmann  
75009 Paris  
France

**Biographie :**

Ancienne élève de la faculté de droit d'Assas (Paris) et de l'Institut des relations publiques.

M<sup>me</sup> Hériard Dubreuil a exercé de 1970 à 1988 son activité dans les relations publiques internationales, successivement chez Havas conseil, Ogilvy & Mather, Hill & Knowlton et McCann-Erikson, avant de créer sa propre agence Infoplan en 1978.

Elle devient en 1990 Président-Directeur général de Rémy Martin, puis en 1998 Président-Directeur général de Rémy Cointreau et enfin Président du Conseil d'administration jusqu'en 2012 ; elle est actuellement administrateur de Rémy Cointreau.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Principales fonctions :*

Directeur général et membre du Directoire d'Andromède (société non cotée)

Président de E. Rémy Martin & C<sup>o</sup>(société non cotée)

Président de Cointreau (société non cotée)

Administrateur de Rémy Cointreau (société cotée)

*Autres mandats :*

Administrateur de la Fondation de France

Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance

Administrateur du Comité Colbert et de la Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux (FEVS)

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi (société cotée)

Président du Conseil d'administration de Rémy Cointreau

Membre du Conseil exécutif du Medef, administrateur de l'Afep

Président de Vinexpo Overseas et membre du Conseil de surveillance de Vinexpo SAS (sociétés non cotées)

Administrateur de Baccarat

Administrateur de l'INRA

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 : 1 500 actions**



**Gérard BUFFIÈRE**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité de gouvernance**

Date de première nomination : 30 mai 2011

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2015

Né le 28 mars 1945

Nationalité française

Adresse professionnelle :

GyB-Industries

41, boulevard de la Tour-Maubourg

75007 Paris

France

**Biographie :**

Ancien élève de l'École polytechnique de Paris et titulaire d'un Master of Sciences de l'Université de Stanford (États-Unis).

Gérard Buffière a débuté sa carrière en 1969 dans le groupe français Banexi. Après avoir exercé diverses responsabilités au sein du groupe américain Otis Elevator, il a rejoint en 1979 le groupe international Schlumberger dans lequel il a assuré diverses fonctions de Direction avant de devenir en 1989 Président de la branche Transactions Electroniques. Sa carrière s'est poursuivie en tant que Directeur général de la branche des Équipements Industriels du groupe français Cegelec en 1996. Il a rejoint en mars 1998 Imétal, comme membre du Directoire, en charge de la Branche des matériaux de construction, puis en 1999, Imétal devenant Imerys et se concentrant exclusivement sur les minéraux industriels, il a été nommé responsable des branches Matériaux de construction, Minéraux pour céramiques, et Minéraux de spécialités ; il a pris en 2000 la responsabilité de la branche Pigments & Additifs jusqu'en 2002. Président du Directoire du 1<sup>er</sup> janvier 2003 au 3 mai 2005, Gérard Buffière a été nommé à compter de cette date administrateur et Directeur général d'Imerys, lors de la modification du mode de gouvernance de la Société.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Sociétés cotées :*

Administrateur d'Imerys

Membre du Conseil de surveillance de Tarkett

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Directeur général d'Imerys (2011)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 500 actions



**Laurent BURELLE****Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2017

Né le 6 octobre 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Compagnie Plastic Omnium  
1, rue du Parc  
92593 Levallois-Perret cedex  
France

**Biographie :**

Diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ, Suisse) et titulaire d'un Master of science du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Compagnie Plastic Omnium : Ingénieur de fabrication, Assistant du Directeur d'usine de Langres (1975), Directeur général de Plastic Omnium Iberica (1977), Président-Directeur général de Plastic Omnium Espagne (1980) puis de la Compania Plastic Omnium Espagne (1981), Directeur du département service de la Compagnie Plastic Omnium (1981-88), Vice-Président-Directeur général (1987-2001), Président-Directeur général (depuis 2001).

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :***Principales fonctions :*

Compagnie Plastic Omnium SA Président-Directeur général (société cotée)  
Administrateur et Directeur général délégué de Burelle SA, depuis 1986 (société cotée).

**Mandats dans le groupe Plastic Omnium :***France :*

Sogec 2 SA, Directeur général délégué – administrateur  
Burelle Participations SA, administrateur  
Sofiparc SAS, Président et membre du Comité de surveillance  
Plastic Omnium Environnement SAS, Président et membre du Comité de surveillance  
Plastic Omnium Auto Exteriors SAS, Président  
Inergy Automotive Systems SAS, Président

*Allemagne :*

Plastic Omnium GMBH, membre du Beirat

*Chine :*

Plastic Omnium Holding Co. Ltd, Chairman (Shanghai)

*Espagne :*

Compania Plastic Omnium SA, Président et administrateur délégué

*États-Unis :*

Plastic Omnium Inc., Chairman

*Pays-Bas :*

Plastic Omnium International BV, Président

**Autres mandats :**

Pernod Ricard, administrateur (société cotée)  
Lyonnaisse de banque, administrateur (non cotée)  
Labryère Eberlé SAS, membre du Conseil de surveillance (non cotée)  
CIE Financière de la Cascade SAS, Président (non cotée)  
Afep, administrateur Institut de l'entreprise, Vice-Président

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :***France :*

Plastic Omnium Auto SAS, Président (2013)

*Grande-Bretagne :*

Plastic Omnium LTD, Chairman (2013)

*États-Unis :*

Plastic Omnium Automotive Services Inc., Chairman (2012)  
Inergy Automotive Systems LLC, administrateur (2012)  
Plastic Omnium Auto Exteriors LLC, Chairman (2011)  
Performance Plastics Products – 3P Inc., Chairman (2011)  
Plastic Omnium Industries INC, Chairman (2011)

*Suisse :*

Signal AG, administrateur (2014)

*Allemagne :*

Plastic Omnium GMBH, Gérant (2014)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 : 3 500 actions**



**Didier CHERPITEL**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Président du Comité de gouvernance**

**Membre du Comité d'audit**

Date de première nomination : 13 juin 1998

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2015

Né le 24 décembre 1944

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Le Hameau de Crans  
Chemin de l'Arnouva, 4  
CH 3963 Crans-Montana  
Suisse

**Biographie :**

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.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 (sociétés cotées) :**

Administrateur de Fidelity International  
Administrateur de Prologis Targeted Europe Logistics Fund

*Autres mandats (sociétés non cotées) :*

Administrateur de Swiss Philanthropy Foundation  
Co.-Président de François-Xavier Bagnoud International  
Administrateur et trésorier de la Fondation Mérieux  
Administrateur d'IFFim/Gavi Alliance (UK Charity)  
Administrateur de Porticus

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Fondateur et administrateur de Managers sans Frontières (2013)  
Administrateur de Fédéractive (2012)  
Administrateur de ProLogis European Properties (PEPR) (2012)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 : 3 000 actions**

**Bénédicte COSTE****Membre du Conseil de surveillance de Wendel****Membre du Comité d'audit**

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2017

Née le 2 août 1957

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
4, avenue Lamartine  
78170 La Celle-Saint-Cloud  
France

**Biographie :**

Diplômée d'HEC (option finance) et titulaire d'une licence de Droit. Également titulaire d'un BTS agricole (Analyse et Conduite de Systèmes d'Exploitation). Elle débute à la Direction financière d'Elf Aquitaine où elle exerce une activité de gestion de portefeuille pendant quatre ans au sein du département Bourse et Portefeuille de 1980 à 1984. Elle démarre en 1986 une activité de gestion de portefeuille exercée tout d'abord en profession libérale, puis crée sa société de gestion de portefeuille sous la forme d'une société anonyme, Financière Lamartine, agréée par la COB en 1990 (agrément numéro GP 9063 du 27 juillet 1990). Financière Lamartine est spécialisée dans la gestion sous mandat pour compte d'une clientèle privée. Elle est membre du groupement « Banque et gestion de capitaux » au sein de l'association HEC. Elle a été Présidente de l'Afer – Association française d'épargne et de retraite – d'avril 2004 à novembre 2007.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Principale fonction :*

Président-Directeur général de Financière Lamartine

*Groupe Wendel (société non cotée) :*

Administrateur de Wendel-Participations

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :** néant

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 505 actions



**Édouard de L'ESPÉE**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité d'audit**

Date de première nomination : 6 septembre 2004

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2017

Né le 5 septembre 1948

Adresse professionnelle :  
Compagnie Financière Aval  
6, route de Malagnou  
Genève – 1208  
Suisse

**Biographie :**

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris.

En 1972, il commence sa carrière comme analyste financier à Genève, puis comme spécialiste obligataire et gérant de clientèle à la Banque Rothschild, Paris. De 1979 à 1985, il est responsable de la gestion centralisée à la Banque Cantrade Ormond Burrus, Genève. En 1986, il participe à la création et au développement d'une société indépendante de gestion de portefeuille à Londres. Cofondateur de Praetor Gestion (Luxembourg) en 1987 dont il gère les fonds obligataires depuis lors, de Concorde Bank Ltd (Barbados) en 1988, et de Calypso Asset Management (Genève) en 1999, il fusionne cette société en 2008 avec Compagnie Financière Aval (Genève) et en devient administrateur – Directeur exécutif. Il est membre de l'Association suisse des analystes financiers depuis 1984

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Principale fonction (société non cotée) :*

Administrateur-Directeur exécutif de Compagnie Financière Aval

*Groupe Wendel (société non cotée) :*

Administrateur de Wendel-Participations

*Autres mandats (sociétés non cotées) :*

Administrateur de PRO-LUXE SA

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Président de Praetor Sicav (2014)

Administrateur Praetor Advisory Company (2014)

Président de Praetor Global Fund (2013)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 5 000 actions



**Priscilla de MOUSTIER**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité de gouvernance**

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2017

Née le 15 mai 1952

Nationalité française

Adresse :  
94, rue du Bac  
75007 Paris  
France

**Biographie :**

Titulaire d'un MBA de l'Insead, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, licenciée en mathématiques et en sciences économiques.

Après avoir négocié des contrats de ventes d'usines clé en main chez Creusot-Loire-Entreprises et été consultant chez McKinsey, elle a ensuite été en charge du développement de nouveaux projets sur le technopôle de Metz chez Berger-Levrault. Elle supervise depuis 1997 la chaire puis le centre Wendel à l'Insead et représente Wendel-Participations au sein du FBN (Family Business Network).

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Groupe Wendel (société non cotée) :*  
Administrateur de Wendel-Participations

*Autres mandats (sociétés non cotées) :*  
Président du Conseil de surveillance d'Oxus Holding  
Vice-Président Chapitre Français du FBN (Family Business Network)  
Administrateur de FBN International  
Administrateur d'Acted  
Administrateur de Somala (société anonyme du Marais de Larchant)

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :** néant

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 140 463 actions

---



**Christian VAN ZELLER D'OOSTHOVE**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité de gouvernance**

Date de première nomination : 6 juin 2014

Echéance du mandat en cours : AG se tenant en 2018

Né le 24 décembre 1946

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
12 Gorodetskogo, Apt 12  
Kiev 81 001  
Ukraine

**Biographie :**

Diplômé de l'Essec et titulaire d'une maîtrise et d'un DEA de droit privé de l'université de Paris-La Sorbonne, il est également titulaire d'un MBA de Columbia University (New York, États-Unis)

Il débute sa carrière en 1972 au Centre d'études supérieures du management public (CESMAP), puis rejoint une filiale du Crédit Lyonnais en tant que Secrétaire général et Directeur financier (1974-1975) ; puis il devient fondé de pouvoir à l'Institut de développement industriel (IDI) de 1975 à 1981 et, après avoir été Directeur administratif et financier de l'Imprimerie moderne de Paris, il entre chez ELF-ERAP où il restera 7 ans, de 1983 à 1990, en tant que Secrétaire général et Directeur financier. En 1990, il rejoint CCF-Electra en tant que Directeur associé puis entre à la Direction internationale du CCF où il sera chargé d'étudier le développement des activités de banque d'affaires dans les pays émergents (Inde, Tunisie, Égypte et Maroc) de 1994 à 1997.

Depuis octobre 1997, il est consultant auprès de Greg First Ltd. À ce titre, il a effectué des missions de privatisation et de restructuration industrielle en Asie centrale pour la Commission européenne et des missions de conseil pour des fonds de private equity de la Société générale, principalement en Europe centrale et en Afrique du Nord. En 2005, il participe à la création d'un fonds d'investissement en Afrique du Nord dont il s'est retiré en 2012.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :**

*Principale fonction (société non cotée) :*  
Consultant international, Greg First Ltd

*Groupe Wendel (société non cotée) :*  
Administrateur de Wendel-Participations

**Autres mandats :** néant

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :** néant

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 500 actions

**Jean-Michel ROPERT****Membre du Conseil de surveillance de Wendel,  
représentant les salariés**

Date de première nomination par le Comité d'entreprise : 20 novembre 2014

Echéance du mandat en cours : 20 novembre 2018

Né le 15 décembre 1966

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Wendel  
89, rue Taitbout  
75009 Paris  
France

**Biographie :**

Jean-Michel Ropert est titulaire d'un diplôme d'Études Comptables et Financières. Entré chez Wendel en 1989 à l'issue de ses études en qualité d'agent comptable (non-cadre), il a ensuite pris la responsabilité de la production des comptes consolidés. Jean-Michel Ropert est devenu Directeur financier en 2002 lors de la fusion entre Marine-Wendel et CGIP. Il a été nommé Directeur général adjoint en charge des finances en juin 2013 et supervise le contrôle financier des implantations internationales.

Il est membre du Comité de gestion et du Comité de coordination de Wendel.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :***Principale fonction :*

Directeur général adjoint en charge des finances de Wendel (société cotée)

*Groupe Wendel :**Sociétés cotées :*

Administrateur et membre du Comité d'audit et des risques de Bureau Veritas

*Sociétés non cotées :*

Administrateur et Président du Comité d'audit de Stahl Holdings BV Membre du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau Groep BV

Membre du Conseil de gérance de Materis Parent Sàrl

Directeur général de Cobra SAS

Président du Conseil d'administration de Grauggen, Hourggen, Ireggen, Jeurggen, et Sofisamc

*Autres mandats :*

Administrateur de la Sicav Union +

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Administrateur de Deutsch Group, Exceet, Stahl Lux2, Stahl Group BV, Trief Corporation, Winvest Part BV

Administrateur et Directeur général de Cobra

Président de Winvest 11 SAS, Stahl Group SA et Win Securitisation

Directeur général et administrateur de Sofiservice

Membre du Conseil de gérance de Winvest Conseil Sàrl

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 111 220 actions



**Guylaine SAUCIER**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Présidente du Comité d'audit**

**Membre du Comité de gouvernance**

Date de nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2018

Née le 10 juin 1946

Nationalité canadienne

Adresse professionnelle :  
1 000, rue de la Gauchetière-Ouest  
Bureau 2500  
Montréal QcH3BOA2  
Canada

**Biographie :**

Diplômée du baccalauréat ès arts du collège Marguerite-Bourgeois et d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal.

Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec, M<sup>me</sup> Saucier a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier Ltée, une importante entreprise spécialisée dans les produits forestiers, de 1975 à 1989. Elle est également administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Elle est administrateur de sociétés et elle fait partie ou a fait partie du Conseil d'administration de nombreuses grandes entreprises, dont la Banque de Montréal, AXA Assurances Inc., Danone et Areva.

Elle a été Présidente du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) (2000-2001), Présidente du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada (1995 à 2000), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut canadien des comptables agréés (1999 à 2000), membre du Conseil d'administration de la Banque du Canada (1987 à 1991), membre de la Commission d'enquête sur le régime de l'assurance-chômage (1986) et membre du Comité aviseur au ministre Lloyd Axworthy sur la réforme des programmes sociaux (1994). M<sup>me</sup> Saucier a été la première femme à être nommée à la Présidence de la Chambre de commerce du Québec. Elle a joué un rôle très actif dans la collectivité au titre de membre du Conseil de divers organismes, notamment l'Université de Montréal, l'Orchestre symphonique de Montréal et l'Hôtel-Dieu de Montréal.

Elle a été nommée membre de l'Ordre du Canada en 1989 pour avoir fait preuve d'un esprit civique exceptionnel et apporté une contribution importante au monde des affaires.

Le 18 mai 2004, elle s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Institut des administrateurs de sociétés, le 4 février 2005, le 25<sup>e</sup> Prix de gestion de l'Université McGill et le 23 septembre 2010, la désignation d'administrateur de société émérite du Collège des administrateurs de sociétés.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 (sociétés cotées) :**

Membre du Conseil d'administration de Scor

Membre du Conseil de surveillance (depuis 2006) et Présidente du Comité d'audit d'Areva, jusqu'au 8 janvier 2015

Membre du Conseil d'administration de Junex Inc. (Québec)

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Membre du Conseil d'administration de la Banque de Montréal, membre du Comité de vérification et membre du Comité de gestion des risques (1992-2013)

Membre du Conseil d'administration d'AXA Assurances Inc. (et membre du Comité de vérification 1987-2011)

Membre du Conseil d'administration de Danone et Présidente du Comité d'audit (2009-2012)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 : 500 actions**



**Humbert de WENDEL****Membre du Conseil de surveillance de Wendel****Membre du Comité d'audit**

Date de première nomination : 30 mai 2011

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2015

Né le 20 avril 1956

Nationalité française

Adresse professionnelle :  
Total Finance Corp. Services Ltd  
10, Upper Bank Street  
Canary Wharf  
London E14 5BF  
Grande Bretagne

**Biographie :**

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Essec.

Humbert de Wendel a fait toute sa carrière dans le groupe Total, qu'il a rejoint en 1982, principalement à la Direction financière où il a été responsable de la salle des marchés puis des opérations financières successivement de plusieurs des divisions du Groupe. Il a également passé plusieurs années à Londres, en charge des finances d'une joint-venture de Total. Directeur des acquisitions et cessions, responsable du *Corporate business development* du Groupe de 2006 à 2011, il est actuellement Directeur du financement et de la trésorerie, Trésorier du Groupe.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 :***Principale fonction :*

Total – Directeur Financement-Trésorerie, Trésorier du Groupe

*Groupe Wendel (société non cotée) :*

Administrateur Wendel-Participations

*Mandats au sein du groupe Total :**sociétés françaises non cotées :**sociétés étrangères non cotées :*

Président de Total Finance Global Services SA (Belgique)

Président de Total Finance Nederland BV (Pays-Bas)

Managing Director et administrateur de Total Finance Corporate Services Ltd (Grande-Bretagne)

Président et Directeur de Total Capital Canada Ltd (Canada)

Administrateur de Sunpower Corp (société cotée au Nasdaq)

*Autres mandats sans lien avec le groupe Total (sociétés non cotées) :***Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Président-Directeur général et administrateur de Sofax Banque (2014)

Président-Directeur général et administrateur de Total Capital (2014)

Président-Directeur général et administrateur de Total Capital International (2014)

Président de Total Finance (2014)

Président de Total Finance Exploitation (2014)

Président de Total Treasury (2014)

Administrateur de Société Financière d'Auteuil (2014)

Administrateur d'Elf Aquitaine (2014)

Représentant permanent de Total SA au Conseil d'Eurotradia International (2014)

Gérant d'Omnium Lorrain Société Civile (2014)

Président-Directeur général et administrateur d'Odival : du 28 septembre 2007 au 28 septembre 2011

Administrateur, Président du Comité d'audit de Compania Espanola de Petroleos – Cepsa (Espagne) : jusqu'au 2 août 2011 (société cotée à Madrid)

**Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2014 :** 225 054 actions

**Membre du Conseil de surveillance dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2014**



**Nicolas CELIER**

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel**

**Membre du Comité d'audit**

Date de première nomination : 29 mai 2006

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2014

Né le 31 août 1943

Nationalité française

Adresse :

12, rue Berbier-du-Mets

75013 Paris

France

**Biographie :**

Ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Zurich.

Après avoir travaillé chez Sacilor comme responsable de laminoirs, puis chef de produit, il a été de 1980 à 1983 Directeur général de l'Air Conditionné – Airwell, puis de 1983 à 1986, Directeur délégué auprès de la Direction générale de la Lyonnaise des Eaux, Président d'Unidel – Sécurité. De 1987 à 1993, il a dirigé les activités françaises du groupe ABB – Fläkt (Fläkt, Ventilation Industrielle et Minière, Solyvent – Ventec...). À partir de 1994, il a été Directeur général de Sulzer – Infra SA, puis Directeur du développement de Cofixel, gérant de diverses sociétés du groupe Fabricom en Allemagne et en Grande-Bretagne, et jusqu'en 2004, il a dirigé les sociétés européennes d'Axima Réfrigération.

**Mandats et fonctions au 6 juin 2014 :**

*Groupe Wendel (société non cotée) :*

Censeur de Wendel-Participations

*Autres mandats (sociétés cotées) :*

Membre du Conseil d'administration de Sofoc SA

Président du Cherche-Midi Participations SAS

Président de Messine Investissements SAS

Membre du Conseil de I-ces SAS

Membre du Conseil de Ixeo SAS

Gérant de FKO Invest bv

Gérant d'Optical Square Investors SC

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Président du Conseil de surveillance de Optimprocess SA (2013)

Membre du Conseil d'Ubiant SAS (2013)

Membre du Conseil de Financière de Mussy SAS (2012)

Membre du Conseil de Pakers Mussy SAS (2012)

Membre du Conseil de Lamibois SAS (2012)

Administrateur de RSO spa (Milano) (2011)

Membre du Conseil de surveillance de Solving Efeso International SA (société cotée) (2010)

Membre du Conseil de surveillance d'Oslo Software SA (2010)

Membre du Conseil Oslo Partners Investment SAS (2010)

**Nombre de titres Wendel détenus au 6 juin 2014 : 8 000 actions**

**Nouveaux membres du Conseil de surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 5 juin 2015 :****Gervais Pellissier**

Nouveau membre du Conseil de surveillance

Proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2015

Né le 14 mai 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Orange  
78 rue Olivier de Serres  
75015 Paris  
France

**Biographie :**

Gervais Pellissier, HEC, Berkeley et Université de Cologne, est entré chez Bull en 1983 et a exercé différentes responsabilités croissantes dans le domaine de la Finance et du Contrôle de Gestion, en France, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe de l'Est.

En 1994 il est nommé successivement Directeur financier de la division Services et Intégration de Systèmes, de la division Infogérance, Directeur du contrôle de gestion du groupe Bull et en 1998 Directeur financier du groupe Bull.

Du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 1<sup>er</sup> février 2005, Gervais Pellissier a exercé les fonctions d'administrateur délégué à la Présidence du Conseil d'administration et de Directeur général délégué du groupe Bull.

De février 2005 à mi 2008, il était Vice-Président du Conseil d'administration de Bull.

Il a rejoint le groupe France Telecom le 17 octobre 2005 et a été nommé en novembre 2005 Directeur général de France Telecom Operadores de Telecomunicaciones, en charge d'intégrer dans une structure commune les activités fixes et mobiles de France Telecom en Espagne.

De janvier 2006 à février 2009, Gervais Pellissier a été membre du Comité de Direction générale de France Télécom, en charge des Finances et des Opérations en Espagne.

De mars 2009 à mars 2010, il est nommé Directeur général adjoint de France Telecom, en charge des Finances et des Systèmes d'Information.

En novembre 2011, Gervais Pellissier est nommé Directeur général délégué de France Télécom-Orange, devenu Orange le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Il conserve l'intégralité de son périmètre d'activité (Finances, joint-venture au Royaume-Uni avec T-Mobile).

Le 1<sup>er</sup> septembre 2014, Gervais Pellissier devient Directeur général délégué et Directeur exécutif en charge des opérations du Groupe en Europe (hors France).

Gervais Pellissier est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

**Mandats en cours :**

Orange S.A. – Directeur général délégué depuis le 26 octobre 2011 (société cotée)

Dailymotion – administrateur depuis le 10 janvier 2013

EE Ltd. (Royaume-Uni) – administrateur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010

Orange Espagne (Espagne) – administrateur depuis le 26 juin 2006

Mobistar (Belgique) – administrateur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014 (société cotée)

Orange Horizons – administrateur depuis le 19 octobre 2014

**Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :**

Médi Télécom (Maroc) – administrateur jusqu'au 10 octobre 2014

Sonae.com (Portugal) – administrateur jusqu'au 18 mars 2014

Orange Studio – administrateur jusqu'au 24 septembre 2013

Voyages Fram – administrateur jusqu'au 20 février 2013



**Jacqueline Tammenoms Bakker**

**Nouveau membre du Conseil de surveillance**

Proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2015

Née le 17 décembre 1953

Nationalité néerlandaise

Adresse professionnelle :

33 Thurloe Court  
London SW 3 6 SB  
Grande Bretagne

**Biographie :**

Titulaire d'une Licence en histoire et en français de l'Université d'Oxford et d'un Master en relations internationales de la John Hopkins School for Advanced International Studies à Washington DC.

Elle a travaillé chez Shell (1977-1988), McKinsey (1989-1995) et Quest International (Unilever) (1995-1998).

En 1999, elle est entrée dans le secteur public aux Pays-Bas, comme Directeur de Gigaport (1999-2001), puis comme Directrice-générale au Ministère des Transports (2001-2007) en charge du fret et de l'aviation civile.

De 2006 à 2007, elle a été Présidente, auprès du Commissaire aux transports de l'Union européenne, du groupe de travail de haut niveau chargé de dessiner le futur cadre réglementaire de l'aviation européenne.

En 2006, elle a été nommée Chevalier de la Légion d'Honneur pour ses contributions aux relations franco-néerlandaises.

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 (sociétés cotées) :**

Membre du Conseil de surveillance de Tesco PLC  
Membre du Conseil de surveillance de CNH Industrial  
Membre du Conseil de surveillance de TomTom

**Mandats et fonctions au 31 décembre 2014 (associations sans but lucratif) :**

Présidente du Conseil de la Van Leer Group Foundation  
Vice-Présidente du Conseil consultatif de la Rotterdam School of Management  
Membre du Conseil de l'Institut Nexus.

**Mandats et fonctions expirés au cours des derniers cinq exercices :**

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi, Présidente du Comité des ressources humaines (2010-2014)  
Membre du Conseil de surveillance du Cadastre néerlandais (2008-2012).

### Absence de condamnation pour fraude, 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 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 statutaires ou réglementaires, (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.

### Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

Mmes Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier, MM. Edouard de l'Espée, Christian d'Oosthove, François de Wendel et Humbert de Wendel sont membres de la famille Wendel. Ils sont également administrateurs de Wendel-Participations, le principal actionnaire de la Société, regroupant les intérêts des membres de la famille Wendel.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt avéré ou potentiel entre, d'une part, les intérêts privés ou d'autres devoirs des membres du Conseil de surveillance et, d'autre part, leurs obligations envers la Société, qui n'ait pas été traité conformément à la procédure de gestion de conflits d'intérêt prévue par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et décrite à la section 2.1.6.5.

À la connaissance de la Société, aucun des membres du Conseil de surveillance n'a été sélectionné en qualité de client ou de fournisseur de Wendel ou n'est lié à la Société ou une de ses filiales par un contrat de service.

Les membres du Conseil de surveillance n'ont aucun lien familial avec les membres du Directoire.

Les restrictions sur la cession de leurs actions par les membres du Conseil de surveillance sont décrites à la section 2.1.6.6.

### Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance veille à l'impartialité de ses délibérations et à la présence de 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 Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance ont procédé, lors de leurs réunions des 10 et 11 février 2015, à un examen de la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères suivants, conformes à la recommandation 9.4 du Code Afep-Medef révisé en juin 2013 :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- ne pas être dirigeant 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 dirigeant 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, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devant intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de douze ans).

Le Conseil de surveillance retient les critères d'indépendance proposés. Toutefois, il nuance la portée du critère limitant à douze ans la durée des mandats successifs pour un administrateur indépendant (voir tableau de synthèse des recommandations Afep-Medef, section 2.1.3).

En conséquence, le Conseil de surveillance a estimé qu'au 11 février 2015, cinq membres sur onze, soit plus du tiers, répondaient aux critères d'indépendance posés par le Code Afep-Medef révisé : M<sup>me</sup> Dominique Hériard Dubreuil, M<sup>me</sup> Guylaine Saucier, M. Gérard Buffière, M. Laurent Burelle et M. Didier Cherpitel. La composition du Conseil de surveillance est ainsi conforme à la recommandation 9.2 du Code Afep-Medef révisé qui préconise au moins un tiers de membres indépendants dans les sociétés contrôlées.

À l'issue de l'Assemblée générale du 5 juin 2015, et sous réserve de sa décision de renouveler le mandat de M. Humbert de Wendel et de nommer M<sup>me</sup> Jacqueline Tammenoms-Bakker et M. Gervais Pellissier, la proportion de membres indépendants demeurera de 5 sur 11, soit une proportion de 45 %. Il est précisé que le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est pas décompté pour établir la proportion de membres indépendants du Conseil, conformément au Code Afep-Medef.

### 2.1.2.3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance fixe les droits et obligations des membres du Conseil, énonce les critères d'indépendance desdits membres, décrit la composition et les missions du Conseil de surveillance et de ses comités. Il définit également des règles de déontologie et notamment les règles d'intervention sur les titres Wendel et ceux des filiales et participations cotées (voir section 2.1.6, Déontologie des organes de direction et de surveillance).

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance figurent ci-après. Ce règlement intérieur a été révisé par le Conseil de surveillance du 11 février 2015 pour tenir compte des

évolutions législatives récentes et des nouvelles dispositions du Code Afep-Medef révisé.

Les membres du Conseil de surveillance s'engagent à respecter les obligations résultant des textes légaux et réglementaires, des statuts de la Société, du règlement intérieur du Conseil, de la Charte de confidentialité et de déontologie boursière et de la Charte éthique de la Société.

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. Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les convocations sont envoyées par courrier ou par e-mail, dans la mesure du possible une semaine à l'avance. Pour les cas d'urgence, le Conseil de surveillance peut être convoqué sans délai et se tenir par téléphone ou visioconférence ; en 2014, quatre séances du Conseil se sont tenues par conférence téléphonique.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués à toutes les séances du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels et assistent à la réunion pour la partie de l'ordre du jour qui les concerne.

Le Conseil de surveillance tient des réunions régulières. Un registre des présences est tenu. En 2014, le Conseil de surveillance s'est réuni douze fois, le taux de présence moyen a été de plus de 90 % et la durée moyenne d'une réunion a été de trois heures quinze.

Le Secrétaire du Conseil de surveillance est M<sup>me</sup> Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général.

Une attention particulière est apportée à la préparation des dossiers remis aux membres du Conseil de surveillance, tant en ce qui concerne leur délai de transmission que l'exhaustivité et la qualité des informations qui y sont présentées. Un procès-verbal est dressé par le Secrétaire du Conseil. Il est distribué préalablement à la séance suivante ; les éventuelles modifications font l'objet d'un nouvel envoi. L'approbation du procès-verbal a lieu en début de séance du Conseil de surveillance suivant. Le procès-verbal est ensuite retranscrit au registre. Les membres du Conseil de surveillance reçoivent également toute l'information publiée par la Société (communiqués) au moment de sa diffusion. Les articles de presse les plus marquants leur sont remis par courrier électronique et les principales études d'analystes lors du Conseil de surveillance suivant.

#### 2.1.2.4 Missions du Conseil de surveillance

Comme le précise le règlement intérieur du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance représentent individuellement et collectivement l'ensemble des actionnaires. Sa mission doit s'exercer dans l'intérêt social commun. Le Conseil de surveillance est un organe

collégial au sein duquel les décisions ainsi que les observations formulées sur les décisions du Directoire sont prises collectivement.

Les principaux points abordés lors des réunions du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2014 et au début de l'exercice 2015 ont été les suivants :

#### Stratégie et opérations :

- stratégie et positionnement de la Société ;
- projets d'investissement et de désinvestissement ;
- rapports trimestriels du Directoire sur la situation de la Société et du Groupe ;
- projet de transformation de la Société en société européenne.

#### Financements et communication financière :

- situation financière ;
- actif net réévalué ;
- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013 et au 30 juin 2014 et rapports des Commissaires aux comptes ;
- comptes consolidés au 31 décembre 2014 ;
- présentation du rapport de gestion ;
- rapports du Comité d'audit ;
- information financière trimestrielle ;
- documents de gestion prévisionnelle ;
- financements et émissions obligataires ;
- rachats d'actions ;
- réduction de capital ;
- composition de l'actionnariat ;
- communication financière.

#### Gouvernance :

- rapports du Comité de gouvernance ;
- rémunération du Directoire ;
- attribution au Directoire d'options d'achat d'actions et d'actions de performance et constatation de la réalisation des conditions de performance ;
- principes de co-investissement et co-investissement des membres du Directoire ;
- revue de conformité au Code Afep-Medef ;
- fonctionnement et travaux du Conseil de surveillance et revue du règlement intérieur du Conseil ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gouvernance et le contrôle interne ;

- conventions réglementées ;
- résolutions présentées par le Directoire à l'Assemblée générale annuelle ;
- évolution de la composition du Conseil et des comités ;
- rémunération du Président du Conseil ;
- égalité professionnelle et salariale ;
- augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe ;
- revue des contentieux.

#### 2.1.2.5 Évaluation du Conseil de surveillance et de ses comités

La recommandation 10 du Code Afep-Medef révisé préconise au Conseil de surveillance 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 [...] ». À cet égard, il est recommandé que le Conseil consacre chaque année un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans au moins.

En 2014, le Conseil de surveillance a mandaté un cabinet spécialisé afin de procéder à une analyse approfondie de son fonctionnement. Lors de sa séance du 3 décembre 2014, il a consacré un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement dont les principales conclusions sont les suivantes :

- formaliser le programme d'information des nouveaux membres du Conseil ;
- améliorer la connaissance de la Société et de ses participations en diversifiant les interlocuteurs du Conseil et en nourrissant sa réflexion propre, notamment stratégique ;
- améliorer les comptes rendus au Conseil des réunions des comités ;

### 2.1.3 Déclaration de gouvernement d'entreprise

---

La Société se réfère depuis 2008 au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, révisé en juin 2013, et aux recommandations qui y sont formulées. Ce code peut être consulté sur le site du Medef à l'adresse suivante : [www.medef.fr/main/core.php](http://www.medef.fr/main/core.php).

Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil de surveillance a examiné la situation de la Société au regard du Code Afep-Medef tel que révisé en juin 2013.

Conformément à la recommandation AMF 2012-2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, le tableau ci-après synthétise les recommandations du code que la Société n'applique pas.



Proportion de membres indépendants au Comité d'audit	<p>Le Comité d'audit de Wendel comprend 2 membres indépendants sur 5, soit moins que les 2/3 préconisés par le code.</p> <p>Au Conseil cependant, Wendel étant une société contrôlée par un actionnaire majoritaire, il suffit que la proportion de membres indépendants soit égale ou supérieure à 1/3 ; tel est bien le cas au Conseil et à son émanation, le Comité d'audit, avec 1/3 d'indépendants.</p> <p>En outre, la Présidence tenue par un membre indépendant, l'implication et la connaissance approfondie de la Société par les membres du Comité d'audit, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent une approche arithmétique de la composition du Comité d'audit.</p> <p>Enfin, chaque Président de comité, membre indépendant du Conseil, est devenu membre du comité qu'il ne préside pas, ce qui renforce la présence de membres indépendants.</p> <p>En tout état de cause, le rôle d'un Conseil de surveillance, de contrôle et de surveillance, bien distinct de celui d'un Conseil d'administration, le prémunit de tout risque de conflit d'intérêt entre ses membres et la Direction ou le groupe Wendel ; c'est <i>a fortiori</i> également le cas des membres du Comité d'audit. Aucun des membres du Conseil, et par conséquent du Comité d'audit, n'est salarié de la Société.</p>
Exclusion du critère relatif aux 12 ans de mandat maximum pour qualifier d'indépendant un membre du Conseil de surveillance	<p>Du fait de sa compétence et de son implication dans les travaux du Conseil, le Conseil a considéré, lors de sa réunion du 11 février 2015, M. Cherpitel comme un membre indépendant. Précisément, l'expérience qu'il a acquise au sein du Conseil de Wendel et la longévité de son mandat renforcent sa liberté de parole et son indépendance de jugement ; c'est bien, au travers des critères posés par le code, le but recherché.</p> <p>En tout état de cause, M. Cherpitel n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat en 2015. Dès lors, à l'issue de l'Assemblée générale 2015, aucun membre indépendant du Conseil n'aura plus de 12 ans de mandat.</p>
Nomination du membre du Conseil représentant les salariés au Comité de gouvernance	<p>Une telle nomination serait de nature à engendrer un conflit d'intérêt s'agissant d'un certain nombre de décisions relevant de la compétence exclusive du Comité de gouvernance et du Conseil de surveillance.</p>
Absence de variabilité des jetons de présence en fonction de l'assiduité	<p>Le Conseil de surveillance n'a pas estimé utile d'instaurer une part variable d'assiduité compte tenu du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses comités en 2014, comme au cours des années précédentes.</p>
Acquisition d'actions lors de l'attribution définitive des actions de performance	<p>Une telle disposition n'a pas été prévue, les membres du Directoire détenant chacun un nombre déjà très significatif d'actions de la Société.</p> <p>Ils sont en outre soumis à une obligation permanente de conservation de 25 000 actions.</p>
Cas de versement des indemnités de départ aux dirigeants mandataires sociaux	<p>Les cas de versement des indemnités de départ des membres du Directoire sont plus larges que ceux prévus par la recommandation 23.2.5 du Code Afep-Medef qui prévoit que l'indemnisation d'un dirigeant ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.</p> <p>Chez Wendel, l'indemnité pourrait en outre être versée en cas de départ contraint résultant d'une modification substantielle de responsabilités ; ce cas de versement a paru légitime au Conseil de surveillance, car la modification substantielle de ses responsabilités serait de fait imposée au dirigeant.</p> <p>Par ailleurs, des conditions de performance exigeantes ont été posées pour le versement effectif des indemnités, dont la réalisation devra être constatée par le Conseil.</p>



## 2.1.4 Les Comités du Conseil de surveillance

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que les délibérations du Conseil 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. Leurs attributions sont précisées par le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

### 2.1.4.1 Le Comité d'audit

#### Composition du Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de cinq membres :

- M<sup>me</sup> Guylaine Saucier, Présidente ;
- M. Nicolas Celier, jusqu'au 5 juin 2014 ;
- M. Didier Cherpitel, Président du Comité de gouvernance ;
- M<sup>me</sup> Bénédicte Coste ;
- M. Édouard de l'Espée ;
- M. Humbert de Wendel.

Le Président du Conseil de surveillance a été convié à chaque réunion du Comité d'audit.

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, conformément à la recommandation 16.1 du Code Afep-Medef révisé.

M<sup>me</sup> Guylaine Saucier et M. Didier Cherpitel sont les membres indépendants du comité.

La composition du Comité d'audit ne répond pas à la recommandation 16.1 du Code Afep-Medef révisé qui préconise au moins deux tiers de membres indépendants (voir le tableau de synthèse des recommandations Afep-Medef en section 2.1.3).

#### Missions du Comité d'audit

Conformément à la recommandation 16.2 du Code Afep-Medef révisé, à l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 relative aux Commissaires aux comptes, au rapport final sur le Comité d'audit de l'AMF (juillet 2010) et à la recommandation AMF 2010-19, le Comité d'audit de Wendel a pour tâche principale d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Plus spécifiquement, et conformément à l'article 17.1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit de Wendel a notamment 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 ;
- s'assurer de la pertinence du traitement comptable de toute opération significative ou complexe réalisée par la Société ;
- s'assurer que l'information financière provient d'un processus suffisamment structuré pour garantir la fiabilité de cette information ;
- s'assurer qu'il existe un processus d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière et notamment sur le patrimoine de la Société ; il s'assure également que les faiblesses identifiées donnent lieu à des plans d'actions appropriés ;
- assurer la liaison avec les Commissaires aux comptes et les entendre régulièrement ;
- revoir, avant qu'ils ne soient rendus publics, les principaux documents d'information comptable et financière (et notamment le calcul périodique de l'actif net réévalué) 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 individuels et consolidés, semestriels et annuels ;
- piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection et émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'Assemblée générale ;
- se faire communiquer les honoraires d'audit et de conseil versés par la Société et ses filiales aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société et en rendre compte au Conseil de surveillance ;
- examiner les travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes (diligences directement liées au contrôle des comptes) ;
- revoir les communiqués de presse sur les résultats financiers de la Société ;
- se saisir, à la demande du Conseil, de tout sujet relevant de sa compétence.

#### 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. Le Comité d'audit peut tenir ses réunions par visioconférence ou autres moyens de télécommunication. Il peut, dans le cadre de sa mission, se saisir de toute question qu'il juge utile et nécessaire. Il dispose de tous les moyens qu'il requiert pour mener à bien sa mission. Ses réunions ont lieu, dans toute la mesure du possible, avec un délai suffisant par

rapport aux réunions du Conseil de surveillance 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 suffisant. Le Directeur général adjoint en charge des finances de la Société présente aux membres du Comité les sujets à l'ordre du jour, ainsi que les risques identifiés pour la Société et les engagements hors-bilan. Les Commissaires aux comptes sont invités lors de chaque réunion. Le Comité d'audit auditionne la Direction financière ainsi que les Commissaires aux comptes en dehors de la présence des membres du Directoire.

Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société est organisée pour les membres du Comité d'audit à leur demande.

Le Comité d'audit peut enfin mandater des experts pour mener à bien toute tâche ou diligence relevant de son champ de compétence. C'est ainsi qu'il a donné mandat à un expert indépendant reconnu dans le cadre de l'évaluation de l'actif net réévalué (ANR) de la Société.

Les membres du comité délibèrent hors la présence des membres du Directoire. Un compte rendu est fait par la Présidente du Comité d'audit lors de la réunion suivante du Conseil de surveillance. Le procès-verbal du Comité d'audit est approuvé lors de la séance suivante.

Le Comité d'audit s'est réuni huit fois en 2014 ; le taux de participation a été de près de 90 % ; la durée moyenne d'une réunion a été de deux heures trente.

M<sup>me</sup> Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général, est Secrétaire du Comité d'audit.

En 2014, le Comité d'audit a examiné les points suivants :

- comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2013 ;
- comptes consolidés semestriels au 30 juin 2014 ;
- tests de dépréciation (*impairment*) ;
- actif net réévalué et méthodologie de calcul ;
- rapports des Commissaires aux comptes ;
- situation de liquidité et de l'endettement de Wendel et des filiales ;
- suivi des risques de la Société et mesures de contrôle ;
- revue des risques de certaines filiales ;
- litiges en cours ;
- traitement comptable de certaines opérations ;
- situation fiscale du Groupe ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gestion des risques et le contrôle interne ;
- validation de la condition de performance des options et des actions de performance du Directoire ;

- revue des honoraires et attestation d'indépendance des Commissaires aux comptes ;

- fonctionnement du comité et revue du Règlement intérieur du Conseil pour la partie qui concerne le Comité.

## 2.1.4.2 Le Comité de gouvernance

### Composition du Comité de gouvernance

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

- M. Didier Cherpitel, Président ;
- M. Gérard Buffière ;
- M. Édouard de l'Espée, jusqu'au 5 juin 2014 ;
- Mme Dominique Hériard Dubreuil ;
- M<sup>me</sup> Priscilla de Moustier ;
- M<sup>me</sup> Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit ;
- M. Christian d'Oosthove, à partir du 2 juillet 2014.

Le Président du Conseil de surveillance a été convié à chaque réunion du Comité de gouvernance.

Le Comité de gouvernance comprend quatre membres indépendants sur six, soit les deux tiers : Mmes Dominique Hériard Dubreuil et Guylaine Saucier, M. Gérard Buffière et M. Didier Cherpitel, son Président.

La composition du Comité de gouvernance est conforme à la recommandation 18.1 du Code Afep-Medef révisé qui préconise une majorité de membres indépendants ainsi que la Présidence tenue par un membre indépendant.

### Missions du Comité de gouvernance

Selon l'article 17.2 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les missions du Comité de gouvernance sont les suivantes :

- proposer au Conseil de surveillance les évolutions de sa composition après avoir examiné tous les éléments à prendre en compte : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la répartition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, nombre légitime de membres indépendants, promotion de la parité, candidatures envisageables ;
- proposer la rémunération actuelle ou différée (indemnités de départ), fixe ou variable, des membres du Directoire, y compris les avantages en nature, et l'attribution de stock-options ou d'actions de performance ;
- examiner les propositions du Directoire concernant les stock-options, les attributions d'actions de performance et autres systèmes d'intéressement et de participation pour les salariés de la Société ;
- proposer au Conseil de surveillance les principes généraux de la politique de co-investissement des membres du Directoire et de

l'équipe dirigeante, en vue de sa détermination par le Conseil, et en examiner les modalités envisagées par le Directoire ;

- proposer la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- proposer les modalités de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance ;
- se prononcer sur toute question relative à la gouvernance de la Société ou au fonctionnement de ses organes sociaux ;
- piloter l'évaluation de la composition et des travaux du Conseil de surveillance ;
- se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie.

### Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité de gouvernance s'est réuni à huit reprises en 2014. Le taux de présence de ses membres a été de 98 %. 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 consulté en 2014 un cabinet spécialisé en vue de l'évaluation de la composition et des travaux du Conseil.

L'ordre du jour et les documents et rapports nécessaires sont adressés aux membres du comité environ une semaine avant la réunion. Un compte-rendu est fait par le Président du Comité de gouvernance lors de la réunion suivante du Conseil de surveillance. Le procès-verbal du Comité de gouvernance est approuvé lors de la réunion suivante.

Le secrétariat de ce comité est assuré par M<sup>me</sup> Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général.

Les réunions au cours de l'exercice 2014 ont porté sur les points suivants :

- rémunération du Directoire et point sur le « say on pay » ;
- conformité de la Société au regard du Code Afep-Medef, et notamment indépendance des membres du Conseil ;
- information sur la nomination du membre du Conseil représentant les salariés ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- attribution de stock-options et d'actions de performance au Directoire et validation des conditions de performance ;
- co-investissement des membres du Directoire ;
- augmentation de capital dans le cadre du plan d'épargne Groupe et participation du Directoire ;
- évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance avec un consultant extérieur ;
- composition et processus de renouvellement des membres du Conseil ;
- nomination et rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- revue des candidatures au Conseil ;
- revue des réponses aux questions posées par le Haut Comité du gouvernement d'entreprise ;
- revue du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

## 2.1.5 Répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance

La Société a adopté le mode de direction à Directoire et Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée générale du 31 mai 2005. La Société avait souhaité faire ainsi évoluer sa gouvernance en mettant en place un partage clair des responsabilités entre management et actionnariat, entre direction et contrôle.

En vertu de l'article 21 des statuts, le Directoire assure la Direction collégiale de la Société sous le contrôle du Conseil de surveillance. Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de Direction. Toutefois, cette répartition ne peut, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégialement la Direction de la Société.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts de la Société attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires

et au Conseil de surveillance. Le Président du Directoire et, le cas échéant, le ou les membres du Directoire désignés comme Directeurs généraux par le Conseil de surveillance, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Président ou d'un des Directeurs généraux qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

Le Directoire établit et présente au Conseil de surveillance la stratégie, les rapports mentionnés ci-après ainsi que les comptes annuels et semestriels dans les conditions prévues par la loi.

Le Directoire, après discussion avec le Conseil de surveillance, convoque les Assemblées générales des actionnaires et, le cas échéant, toute autre assemblée et en fixe l'ordre du jour, sans préjudice des dispositions de l'article 15 des statuts.

Le Directoire s'assure que les projets de résolution qu'il soumet à l'Assemblée générale des actionnaires concernant la composition ou le fonctionnement du Conseil sont conformes aux délibérations du Conseil de surveillance.

Le Directoire exécute les décisions des assemblées.

En application de l'article L. 225-68 du Code de commerce et de l'article 14 de son règlement intérieur, le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion conduite par le Directoire. À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer tout document qu'il estime nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil de surveillance peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés. Dans les circonstances où il l'estime nécessaire, le Conseil de surveillance peut convoquer l'Assemblée générale des actionnaires. Il en fixe alors l'ordre du jour.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de surveillance un rapport détaillé sur la situation et les perspectives de la Société et, en particulier, sur 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 significativement la Société.

Après la clôture de chaque exercice et dans un délai de trois mois, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels, individuels et consolidés, accompagnés de son rapport de gestion présenté à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil de surveillance expose à l'Assemblée générale ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, individuels et consolidés. Le Directoire présente en outre les comptes semestriels au Conseil de surveillance ainsi que les documents de gestion prévisionnelle.

Le Directoire informe régulièrement le Conseil de surveillance de l'évolution de l'actif net réévalué par action (ANR) qui mesure la création de richesse par la Société et qu'il détermine (voir section 4.3). Il lui expose, aussi fréquemment que nécessaire, la situation bilancielle de la Société, ainsi que la nature et la maturité de ses financements bancaires et obligataires.

Le Conseil de surveillance est régulièrement informé des risques encourus par la Société et des mesures prises par le Directoire pour y faire face (sections 2.2, 2.3 et note 15.1 de l'annexe aux comptes consolidés). Il est également régulièrement informé de l'évolution du capital et des droits de vote, ainsi que des projets d'acquisition ou de cession de la Société.

L'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise pour certaines opérations énumérées à l'article 15 des statuts de la Société :

- a) en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des décisions du Conseil de surveillance des 1<sup>er</sup> décembre 2010 et 3 décembre 2014 pour :
  - la cession d'immeubles par nature, au-delà de 10 M€ par opération,
  - les cessions de participations, au-delà de 100 M€ par opération,
  - la constitution de sûretés ainsi que l'octroi de cautions, avals et garanties, au-delà de 100 M€ par opération,
  - toutes conventions soumises à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
- b) en vertu des statuts de Wendel pour :
  - toute opération, notamment d'acquisition ou de cession réalisée par la Société (ou un *holding* intermédiaire), supérieure à 100 millions d'euros,
  - toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales, c'est-à-dire, selon l'interprétation du Conseil de surveillance, toute décision modifiant sensiblement la stratégie ou l'image du groupe Wendel,
  - la proposition à l'Assemblée générale de toute modification statutaire,
  - toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation de capital ou réduction du capital par émission de valeurs mobilières ou annulation d'actions,
  - toute proposition à l'Assemblée générale d'affectation du résultat et de distribution de dividende ainsi que toute distribution d'acompte sur 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,
  - toute proposition à l'Assemblée générale en vue de la nomination ou du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance fixe le montant de la rémunération du Président du Directoire ainsi que ses modalités (actuelle ou différée, fixe ou variable) ; il autorise la rémunération de M. Bernard Gautier sur la proposition du Président du Directoire. Il se prononce sur l'attribution aux membres du Directoire de stock-options ou d'actions de performance avec les conditions de performance et de conservation y afférentes.

Le Conseil détermine enfin les principes généraux de la politique de co-investissement des membres du Directoire et de l'équipe dirigeante et autorise le co-investissement des membres du Directoire (voir note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans tous les cas, le Conseil statue sur recommandation du Comité de gouvernance. Il appartient au Directoire de déterminer les attributions individuelles de stock-options et d'actions de performance aux salariés, d'en décider les dates d'attribution et d'en arrêter les règlements des plans.

## 2.1.6 Déontologie des organes de direction et de surveillance

La recommandation 20 du Code Afep-Medef révisé et la recommandation n° 2010-07 de l'AMF en date du 3 novembre 2010 prescrivent une série d'obligations s'appliquant aux membres des organes de direction.

Afin de s'y conformer, le Directoire a arrêté le 1<sup>er</sup> décembre 2009 une Charte de confidentialité et de déontologie boursière, qui s'applique aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, ainsi qu'aux salariés de la Société. Cette Charte a été revue par le Directoire en mai 2013.

La Charte de confidentialité et de déontologie boursière de la Société définit les missions confiées au Déontologue de la Société. Depuis le 24 juillet 2009, le Déontologue est M<sup>me</sup> Caroline Bertin Delacour.

### 2.1.6.1 Conventions réglementées

Les conventions intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance. Il en est de même pour les conventions intervenant entre la Société et un actionnaire disposant de plus de 10 % de droits de vote ainsi que les conventions intervenant entre la Société et une entreprise tierce, si elles ont des dirigeants communs. Le Président du Conseil de surveillance donne avis aux Commissaires aux comptes de toutes les conventions autorisées et soumet celles-ci à l'approbation de l'Assemblée générale ; les Commissaires aux comptes présentent un rapport spécial à l'assemblée, qui statue sur ce rapport. Cette procédure ne s'applique pas aux conventions courantes conclues à des conditions normales ni aux conventions conclues entre une Société et sa filiale détenue à 100 %.

### 2.1.6.2 Inscription au nominatif

Les actions ou autres valeurs mobilières émises par la Société ou par ses filiales et participations cotées qui sont détenues ou qui viendraient à être détenues par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou toute personne liée, notamment par leurs conjoints ou enfants à charge, doivent être inscrites sous la forme nominative.

### 2.1.6.3 Obligation d'abstention

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont tenus à une stricte obligation de confidentialité concernant les informations précises, non publiques et qui seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des actions ou de tout autre titre coté de la Société. Ces informations constituent des informations privilégiées.

Cette obligation s'applique également en cas de détention d'une information privilégiée concernant une société à laquelle Wendel porterait un intérêt d'investissement.

Les membres des organes de direction et de surveillance doivent s'abstenir de réaliser directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une quelconque transaction sur les actions ou tout autre titre coté de la Société dès lors qu'ils sont en possession d'une information privilégiée.

Cette même obligation d'abstention est requise à certaines périodes dites « fenêtres négatives », lorsque la Société publie ses comptes annuels et semestriels, son information financière trimestrielle ou son actif net réévalué (ANR, voir section 4.3). Ces périodes sont les suivantes : pour la publication des comptes annuels et semestriels, il s'agit des 30 jours qui précèdent et des 2 jours qui suivent cette publication, pour la publication de l'information trimestrielle et de l'ANR, il s'agit des 15 jours qui précèdent et des 2 jours qui suivent cette publication.

Cette obligation d'abstention est également requise à toute autre période communiquée par le Déontologue de la Société.

Sauf disposition contraire, ces périodes d'abstention prennent fin à compter de la parution de l'information en cause par une publication légale et/ou d'un communiqué de presse faisant l'objet d'une diffusion effective et intégrale.

En outre, les membres des organes de direction et de surveillance s'interdisent d'intervenir sur les titres des filiales et participations cotées du groupe Wendel. Cette interdiction ne s'applique pas aux actions qu'ils détiennent en leur qualité d'administrateur, conformément aux obligations légales ou statutaires ou conformément aux recommandations émises, le cas échéant, par la société au sein de laquelle ils sont administrateurs. Cette interdiction ne s'applique pas non plus d'une part en cas de versement d'un dividende en nature sous la forme de titres de filiales ou participations détenus en portefeuille par la Société ou d'autre part aux titres de filiales ou participations cotées du groupe Wendel acquis antérieurement au 15 juillet 2007 ; les personnes qui détiendraient de tels titres peuvent les conserver ou choisir de les céder dans le respect des principes de la Charte de confidentialité et de déontologie boursière de la Société.

Afin de prévenir les manquements d'initiés, les membres des organes de direction et de surveillance sont inscrits sur la liste des initiés permanents établie par le Déontologue de la Société. Cette liste est tenue à la disposition de l'AMF et conservée pendant au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour. Les membres du Directoire sont inscrits sur les listes d'initiés occasionnels, les membres du Conseil de surveillance le sont également lorsque cela est nécessaire.



#### 2.1.6.4 Déclaration des transactions des dirigeants

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, ainsi que les personnes qui leur sont liées, sont tenus de déclarer à l'AMF, par voie électronique, dans un délai de cinq jours de négociation suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions effectuées sur des instruments qui leur sont liés. Cette déclaration est également adressée au Déontologue de la Société. La Société a décidé de faire figurer toutes ces transactions depuis 2005 sur son site Internet.

#### 2.1.6.5 Conflits d'intérêts

S'agissant des conflits d'intérêts, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance ont l'obligation de clarifier les conflits d'intérêts effectifs ou potentiels et de les porter à la connaissance du Déontologue ou du Président du Conseil de la Société.

Chaque membre du Directoire a l'obligation de faire part au Déontologue de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante (sur les conflits d'intérêt, voir section 2.1.1.1 conflits d'intérêt, liens familiaux et contrats de services).

Lors de sa séance du 10 février 2012, le Conseil de surveillance a renforcé dans son règlement intérieur les procédures visant à prévenir les conflits d'intérêt. Il est précisé que les membres du Conseil de surveillance ont une obligation de confidentialité et de loyauté. Chaque membre du Conseil établit une déclaration, adressée au Déontologue de la Société (i) au moment de l'entrée en fonction du nouveau membre du Conseil, (ii) à tout moment, à l'initiative du membre du Conseil ou sur demande du Déontologue et (iii) en tout état de cause, dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout événement rendant en tout ou partie inexact la précédente déclaration. En situation de conflit d'intérêt, même potentiel, le membre du Conseil s'abstient de participer aux débats et ne prend pas part au vote de la délibération correspondante ; il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêt ; le Président du Conseil de surveillance l'invite à ne pas assister à la délibération. Toute décision du Conseil concernant un conflit d'intérêt est relatée dans le procès-verbal de la séance.

Tout membre du Conseil de surveillance informe également le Président du Conseil de surveillance de son intention d'accepter tout nouveau mandat ou toute nouvelle fonction dans une société n'appartenant pas à un groupe dont il est dirigeant. Si le Président du Conseil de surveillance estime que ce nouveau mandat ou cette nouvelle fonction est susceptible de créer un conflit d'intérêt, il en saisit le Conseil de

surveillance. Le Conseil décide, le cas échéant, si une telle nomination est incompatible avec le mandat de membre du Conseil de surveillance de Wendel ; dans l'affirmative, le membre du Conseil est invité à choisir entre ce nouveau mandat ou cette nouvelle fonction, d'une part, et son mandat chez Wendel, d'autre part. Toute décision d'incompatibilité est dûment motivée.

#### 2.1.6.6 Restriction sur la cession d'actions Wendel par les membres du Conseil de surveillance et du Directoire

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de restriction acceptée par les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société autres que :

- l'obligation pour chaque membre du Conseil de surveillance prévue par les statuts de la Société de détenir 100 actions entièrement libérées, ce nombre étant porté à 500 actions en application du règlement intérieur du Conseil de surveillance ; il sera proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2015 d'harmoniser les statuts sur ce point ;
- les obligations de conservation par les membres du Directoire des actions issues des levées de leurs stock-options ou de l'attribution définitive de leurs actions de performance ;
- l'impossibilité pour les membres du Directoire d'exercer leurs options et de vendre les actions correspondantes dans les 30 jours précédant la publication des comptes annuels et semestriels, conformément à la Charte de déontologie boursière de la Société et conformément à la recommandation 23.2.4 du Code Afep-Medef révisé ;
- les obligations d'abstention prévues par la Charte de déontologie boursière ;
- les engagements collectifs de conservation conclus par certains mandataires sociaux dans le cadre de l'article 885 *I bis* et 787 B du Code général des impôts, décrits à la section 7.9.1 du présent document de référence ;
- l'obligation, pour les membres du Directoire, de détenir en permanence 25 000 actions de la Société ; cette obligation de conservation peut être levée ou assouplie par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, en fonction de circonstances exceptionnelles ;
- l'engagement de conservation, par un mandataire social, pendant la durée de sa présence dans le Groupe, d'une quantité significative des titres Wendel issus de l'acquisition de Solfur en 2007 ; cette obligation de conservation peut être levée ou assouplie par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, en fonction de circonstances exceptionnelles.

## 2.1.7 Rémunération des mandataires sociaux

### 2.1.7.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire est arrêtée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance et après validation des éléments financiers par le Comité d'audit.

Le Comité de gouvernance appuie sa recommandation par référence aux pratiques de marché pour les sociétés cotées et les sociétés d'investissement européennes ; pour ce faire, il recourt périodiquement à des références sectorielles fournies par un expert indépendant.

La rémunération des membres du Directoire est construite pour être à la fois :

- compétitive par rapport aux concurrents que sont les sociétés d'investissement européennes ;
- cohérente avec la stratégie d'investisseur de long terme de Wendel ;
- alignée sur les intérêts des actionnaires ;
- soumise à des conditions de performance exigeantes.

### 2.1.7.2 Synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

La rémunération des membres du Directoire comprend :

- une partie fixe, incluant les jetons de présence perçus au titre de leurs mandats au sein du Groupe ;
- une partie variable, établie sur des objectifs précis, fondés sur des critères quantitatifs et qualitatifs, dont le choix et la pondération sont définis chaque année par le Conseil de surveillance sur la recommandation du Comité de gouvernance ; l'atteinte des objectifs est reflétée par le niveau de la rémunération variable effectivement attribuée par le Conseil de surveillance (voir tableau de conformité au Code Afep-Medef révisé, section 2.1.3) ;

- des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou des attributions d'actions de performance.

Le Conseil de surveillance veille au bon équilibre de l'allocation de stock-options et/ou d'actions de performance aux membres du Directoire par rapport au capital de la Société, à leur rémunération respective et au nombre total de stock-options et d'actions de performance attribuées.

Conformément à la loi et aux principes de gouvernance édictés par le Code Afep-Medef, les membres du Directoire sont soumis depuis 2009 à une obligation générale et permanente de détention d'actions de la Société, fixée à 25 000 actions par le Conseil de surveillance ; ce nombre total d'actions inclut la conservation de 500 actions au titre de chacun des plans d'options ou d'actions de performance.

Au 31 décembre 2014, M. Frédéric Lemoine et M. Bernard Gautier détenaient respectivement 163 573 et 275 444 actions de la Société.

Les membres du Directoire ont pris chacun l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions qu'ils sont tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein de la Société.

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de bonus différés ou de retraites supplémentaires.

Le mandat du Directoire a été renouvelé en avril 2013 pour quatre ans. Les principes de la rémunération variable du Directoire ont été fixés pour la durée du nouveau mandat, avec une possibilité de révision à mi-mandat.

Les rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2014 aux membres du Directoire seront soumises à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2015, conformément à la recommandation 24.3 du Code Afep-Medef révisé en juin 2013 (les éléments de rémunération faisant l'objet d'un avis sont présentés dans le rapport du Directoire sur les résolutions à la section 8.10.2).

Tableau 1 du Code Afep-Medef

	2014	2013
<b>Frédéric Lemoine</b> Président du Directoire		
<b>Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux 2)</b>	<b>2 237 461</b>	<b>2 290 879</b>
<b>Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice</b>	<b>52 632</b>	<b>53 518</b>
Valorisation des options <sup>(1)</sup> attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	826 322	743 900
<b>Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice</b>	<b>17 544</b>	<b>17 838</b>
Valorisation des actions de performance <sup>(2)</sup> attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	840 358	717 088
Total : rémunérations dues au titre de l'exercice et valorisation des stock-options et actions de performance attribuées au cours de l'exercice	3 904 141	3 751 867
<b>Bernard Gautier</b> membre du Directoire		
<b>Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux 2)</b>	<b>1 485 397</b>	<b>1 528 461</b>
<b>Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice</b>	<b>35 088</b>	<b>35 677</b>
Valorisation des options <sup>(1)</sup> attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	550 882	495 910
<b>Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice</b>	<b>11 696</b>	<b>11 892</b>
Valorisation des actions de performance <sup>(2)</sup> attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	560 238	478 058
Total : rémunérations dues au titre de l'exercice et valorisation des stock-options et actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 596 517	2 502 429

La valorisation des options et des actions de performance figurant dans ce tableau correspond à leur « juste valeur » comptable calculée au moment de leur attribution conformément aux normes comptables IFRS. Il ne s'agit ni des montants perçus, ni des montants réels qui pourraient être dégagés si les conditions de présence et de performance permettaient aux bénéficiaires de ces droits de percevoir un revenu.

(1) La valorisation de ces options, 15,70 € en 2014, 13,9 € en 2013, est en hausse du fait notamment de la hausse du cours de Bourse de l'action (voir section 2.1.7.4) ;

(2) de la même manière, les actions de performance attribuées en 2014 sont valorisées à 47,90 €, celles attribuées en 2013 l'étaient à 40,20 €. (voir section 2.1.7.6).

### 2.1.7.3 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

A l'occasion du renouvellement du mandat du Directoire, le niveau et la structure de la rémunération des membres du Directoire ont fait l'objet d'un *benchmark* et d'une étude par un cabinet indépendant mandaté par le Comité de gouvernance.

Les recommandations formulées ont conduit le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance aux décisions suivantes :

- la rémunération fixe de M. Frédéric Lemoine a été maintenue à 1 200 000 €, inchangée depuis son arrivée en 2009 ; elle restera inchangée en 2015 ;
- la rémunération fixe de M. Bernard Gautier, qui avait diminué de 800 000 € en 2008 à 700 000 € entre 2009 et 2012, a été ramenée à 800 000 € pour l'exercice 2013 retrouvant ainsi son niveau antérieur à 2009 ; elle restera à ce niveau en 2015 ;
- la partie variable de la rémunération des membres du Directoire a été modifiée ; depuis 2009, la rémunération cible atteignait 50 % de la rémunération fixe, mais la rémunération variable effective pouvait excéder ce niveau en cas de résultats exceptionnels ; désormais, la part variable peut atteindre, mais ne peut dépasser 100 % de la rémunération fixe ; comme auparavant, elle n'est en aucun cas garantie.

La rémunération variable est versée au début de l'année suivant celle au titre de laquelle elle est due. La rémunération variable tient compte d'objectifs quantitatifs (pour 70 % de la rémunération variable en 2014) et qualitatifs (pour 30 % en 2014). Les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil de surveillance ont été pour 2014, comme en 2013, fonction du résultat opérationnel des sociétés du Groupe, de la consommation de trésorerie, de la gestion de la dette et de la progression de l'ANR.

Le Comité de gouvernance a estimé que les objectifs des deux membres du Directoire avaient été atteints à hauteur de 85 % en 2014. En conséquence, il a proposé au Conseil de surveillance, qui l'a accepté, que M. Frédéric Lemoine perçoive, pour 2014, 85 % de sa rémunération variable maximum, soit 1 020 000 €.

M. Frédéric Lemoine a proposé que les membres du Directoire soient évalués de la même manière ; il a ainsi proposé que M. Bernard Gautier, pour sa part, perçoive, pour 2014, 85 % de sa rémunération variable maximum, soit 680 000 €, ce qui a été autorisé par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance.



## Tableaux 2 du Code Afep-Medef

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 ».

Les écarts entre les montants dus et les montants versés résultent du décalage entre la date de versement des jetons de présence et des rémunérations variables avec l'exercice auquel ils se rapportent. Ces montants intègrent la totalité des rémunérations versées par les sociétés du Groupe au cours de l'exercice.

	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Frédéric Lemoine</b> Président du Directoire				
Rémunération fixe totale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
dont jetons de présence <sup>(1)</sup>	214 325	251 866	254 270	278 049
Rémunération variable	1 020 000	1 055 160	1 055 160	480 000
Autres rémunérations <sup>(2)</sup>	5 397	23 913	23 821	23 491
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	12 064	12 064	11 898	11 898
<b>TOTAL</b>	<b>2 237 461</b>	<b>2 291 137</b>	<b>2 290 879</b>	<b>1 715 389</b>

(1) M. Frédéric Lemoine a perçu des jetons de présence de Bureau Veritas, Legrand, Saint-Gobain, Trief Corporation SA et Winvest Conseil SA.

(2) M. Frédéric Lemoine bénéficie des accords en vigueur au sein de Wendel (accord d'intéressement, plan d'épargne Groupe, Perco, etc.), au même titre que l'ensemble des salariés de Wendel.

S'agissant de l'intéressement, il a reçu en 2014 au titre de 2013 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2013, soit 18 516 €. En revanche, il ne recevra aucune somme en 2015 au titre de 2014, en raison de la progression insuffisante de l'actif net réévalué.

Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2014 au sein du plan d'épargne Groupe, a bénéficié de l'abondement majoré de 5 396,79 €.

(3) N'ayant pas de contrat de travail, M. Frédéric Lemoine bénéficie depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009 d'une assurance-chômage souscrite auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise).

Il a l'usage d'une voiture de fonction qu'il n'utilise pas à titre personnel.

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

	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Bernard Gautier</b> membre du Directoire				
Rémunération fixe totale	800 000	800 000	800 000	800 000
dont jetons de présence <sup>(1)</sup>	168 260	161 553	160 447	166 211
Rémunération variable	680 000	703 440	703 440	280 000
Autres rémunérations <sup>(2)</sup>	5 397	25 113	25 021	24 691
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 485 397</b>	<b>1 528 553</b>	<b>1 528 461</b>	<b>1 104 691</b>

La rémunération versée à M. Bernard Gautier l'est intégralement au titre de son contrat de travail.

(1) M. Bernard Gautier a perçu des jetons de présence de Saint-Gobain, Trief Corporation SA, Winvest Conseil SA, Winvest International SA Sicar, Oranje-Nassau Développement SA Sicar Expansion 17 SA Sicar, Global Performance 17 SA Sicar et Sofisamc.

(2) M. Bernard Gautier bénéficie des accords en vigueur au sein de Wendel :

S'agissant de l'intéressement, il a reçu en 2014 au titre de 2013 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2013, soit 18 516 €. En revanche, il ne recevra aucune somme en 2015 au titre de 2014, en raison de la progression insuffisante de l'actif net réévalué.

Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2014 au sein du plan d'épargne Groupe a bénéficié de l'abondement majoré de 5 396,79 €.

Étant salarié, il a également reçu en 2014, 1 200 € au titre de la prime de partage des profits.

#### 2.1.7.4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

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

- des attributions d'options ont lieu chaque année à certains salariés et dirigeants de Wendel et de sociétés qui lui sont liées ;
- ni les membres du Directoire, ni les membres des équipes de Wendel ne bénéficient de stock-options accordées par des filiales ou participations.

En 2014, les membres du Directoire ont bénéficié d'une allocation d'options d'achat d'actions qui a été arrêtée par le Conseil de surveillance sur la recommandation du Comité de gouvernance dans le cadre du montant maximum fixé par l'Assemblée générale, et qui est présentée dans le tableau ci-après.

Ces options d'achat d'actions présentent les caractéristiques suivantes :

- condition de présence : l'exercice des options est soumis à une condition de présence sur deux ans ; sous réserve de la réalisation des conditions de performance, la moitié des options peuvent être exercées à l'expiration d'un délai d'un an et la totalité des options peuvent être exercées à l'expiration du délai de deux ans ;
- condition de performance : le nombre d'options exerçable est soumis à une condition de progression de l'ANR de 5 % par an sur 2 ans qui se décompose comme suit : la moitié des options est exerçable si la progression de l'ANR sur la période 2014-2015 est supérieure ou égale à 5 % ; l'intégralité des options est exerçable si la progression de l'ANR sur la période 2014-2016 est supérieure ou égale à 10,25 %. L'ANR servant de référence pour l'année 2014 est l'ANR calculé au 23 mai 2014, soit 151,8 € par titre ; les ANR servant de référence pour les années 2015 et 2016 seront les derniers ANR publiés avant les 8 juillet 2015 et 8 juillet 2016, augmentés du cumul de tous les dividendes versés depuis le 23 mai 2014 ;
- condition de conservation : dans le cadre de leur obligation de détention au nominatif de 25 000 actions de la Société, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, les membres du Directoire doivent conserver au moins 500 actions issues de l'exercice des options du plan 2014.

Tableau 4 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice	Conditions de performance
<b>Frédéric Lemoine</b>	Plan W-7	achat	15,7 €	52 632	107,30 €	2015-2024	
	Date : 8 juillet 2014						voir ci-dessus
<b>Bernard Gautier</b>	Plan W-7	achat	15,7 €	35 088	107,30 €	2015-2024	
	Date : 8 juillet 2014						voir ci-dessus
<b>TOTAL</b>				<b>87 720</b>			

La valorisation des options a été établie par un expert indépendant et se fonde sur un modèle mathématique de valorisation de Monte-Carlo. Le modèle tient compte de la survenance de différents éléments qui peuvent intervenir pendant la période de validité des options et notamment des différentes échéances temporelles à l'occasion desquelles est testée la réalisation des conditions de performance et de présence préalablement définies. La valeur de chaque option, établie sur la base de ce modèle, ressort à 15,70 € à la date d'attribution des options (8 juillet 2014) comme indiqué dans le tableau ci-dessus. Cette valeur reflète le dispositif particulièrement contraignant qui assure l'alignement des intérêts du Directoire avec les objectifs de la Société. En revanche, cette valorisation ne tient pas compte des fenêtres négatives et des périodes de détention

d'informations privilégiées qui empêchent de lever les options et de vendre les actions correspondantes et qui devraient réduire la valeur des options. En tout état de cause, il s'agit d'une valeur optionnelle et aucune somme n'a été versée à ce titre aux bénéficiaires par la Société.

Le prix de souscription ou d'achat est déterminé en fonction de la moyenne des vingt cours de Bourse précédant la date d'attribution ; aucune décote n'est pratiquée.

Les dix salariés non mandataires sociaux auxquels il a été consenti le plus grand nombre d'options en 2014 se sont vus attribuer 80 682 options au total.

## 2.1.7.5 Options levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice

Tableau 5 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Frédéric Lemoine	Plan 3-1	achat	40 000	44,32 €
	Date : 4 juin 2010			
	Plan 5-1	achat	54 542	54,93 €
	Date : 5 juillet 2012			
Bernard Gautier	Plan 3-1			
	Date : 4 juin 2010	achat	70 000	44,32 €
<b>TOTAL</b>			<b>164 542</b>	

**Atteinte des conditions de performance des options attribuées aux membres du Directoire :**

- options d'achat attribuées le 4 juin 2010 : le montant des options exerçables était soumis à une condition de progression de l'ANR de 15,76 % sur la période 2010-2013. La condition de performance du plan 2010 a été atteinte puisque l'ANR de la Société, entre mai 2010 et mai 2013, est passé de 55 € à 128,15 € (dividendes inclus), soit une progression de 133 % ; l'intégralité des options attribuées est exerçable ;
- options attribuées le 5 juillet 2012 : le montant des options exerçables était soumis à une condition de progression de l'ANR de 10,25 % sur la période 2012-2014. La condition de performance du plan 2012 a été atteinte puisque l'ANR de la Société, entre mai 2012 et mai 2014, est passé de 93,6 € à 155,35 € (dividende inclus), soit une progression de 66 % ; l'intégralité des options attribuées est exerçable.

Tableau 8 du Code Afep-Medef – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'action

<b>Plans Wendel</b>													
	Plan n° 3			Plan n° 1			Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	
Date de l'Assemblée générale	10-juin-04			04-juin-07			05-juin-09	04-juin-10	30-mai-11	04-juin-12	28-mai-13	06-juin-14	
<b>Plans</b>	<b>WI 3-1</b>	<b>WI 3-2</b>	<b>WI 3-3</b>	<b>W1-1</b>	<b>W1-2</b>	<b>W1-3</b>	<b>W2-1</b>	<b>W2-2</b>	<b>W-3</b>	<b>W-4</b>	<b>W-5</b>	<b>W-6</b>	<b>W-7</b>
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	9-juil.-04	6-juil.-05	4-juil.-06	4-juin-07	16-juil.-08	2-avr.-09	16-juil.-09	8-févr.-10	4-juin-10	7-juil.-11	5-juil.-12	1-juil.-13	8-juil.-14
Nature des options	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
<b>Nombre total initial d'actions pouvant être souscrites ou achetées</b>	<b>428 223</b>	<b>49 000</b>	<b>60 600</b>	<b>837 500</b>	<b>890 600</b>	<b>271 000</b>	<b>391 200</b>	<b>7 000</b>	<b>353 177</b>	<b>404 400</b>	<b>227 270</b>	<b>252 182</b>	<b>231 834</b>
dont :													
Nombre initialement attribué aux mandataires sociaux:													
M. Lemoine	-	-	-	-	-	-	120 000	-	105 000	96 000	54 542	53 518	52 632
M. Gautier	20 190*	-	-	150 000	150 000	-	80 000	-	70 000	64 000	36 361	35 677	35 088
Date de départ d'exercice des options	9-juil.-05	6-juil.-06	4-juil.-07	4-juin-12	15-juil.-13	2-avr.-14	16-juil.-10 <sup>(2)</sup>	8-févr.-11	4-juin-11	7-juil.-12	5-juil.-13	1-juil.-14	8-juil.-15
Date d'expiration des options	8-juil.-14	5-juil.-15	3-juil.-16	4-juin-17	15-juil.-18	2-avr.-19	16-juil.-19	8-févr.-20	4-juin-20	7-juil.-21	5-juil.-22	1-juil.-23	8-juil.-24
Prix de souscription ou d'achat par action	39,98 €	65,28 €	90,14 €	132,96 €	67,50 €	18,96 €	22,58 €	41,73 €	44,32 €	80,91 €	54,93 €	82,90 €	107,30 €
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Conditions de performance <sup>(1)</sup>	-	-	-	pour tous	pour tous	pour tous	pour mandataires sociaux	-	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous
Cumul du nombre d'actions souscrites ou achetées au 31.12.2014	423 072	16 000	2 900	0	30 250	92 844	358 961	0	167 450	0	55 368	2 775	0
Cumul options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	5 151	9 000	19 900	710 600	779 410	64 000	6 667	0	6 900	9 350	500	0	0
<b>Nombre d'options restant à souscrire ou à acheter au 31.12.2014 <sup>(3)</sup></b>	<b>0</b>	<b>24 000</b>	<b>37 800</b>	<b>126 900</b>	<b>80 940</b>	<b>114 156</b>	<b>25 572</b>	<b>7 000</b>	<b>178 827</b>	<b>395 050</b>	<b>171 402</b>	<b>249 407</b>	<b>231 834</b>
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX <sup>(3)</sup>:</b>													
M. Lemoine							0	-	65 000	96 000	0	53 518	52 632
M. Gautier	0			37 500		37 500	0	-	0	64 000	36 361	35 677	35 088

(1) Toutes les conditions de performances sont liées à la progression de l'ANR.

(2) Pour les mandataires sociaux, le début de la période d'exercice est le 16 juillet 2012.

(3) Nombre maximum sous réserve de l'atteinte des objectifs de performance.

### 2.1.7.6 Actions de performance accordées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice

En 2014, les membres du Directoire ont bénéficié d'une allocation d'actions de performance qui a été arrêtée par le Conseil de surveillance sur la recommandation du Comité de gouvernance, dans le cadre du montant maximum fixé par l'Assemblée générale et qui est présentée dans le tableau ci-après.

Ces actions de performance présentent les caractéristiques suivantes :

- condition de présence : l'attribution des actions de performance est soumise à une condition de présence sur deux ans ; sous réserve de la réalisation des conditions de performance, la totalité des actions de performance attribuées est acquise à l'expiration du délai de deux ans et est cessible au terme d'une période de deux ans supplémentaire ;

- condition de performance : le nombre d'actions de performance définitivement attribué est soumis à une condition de progression de l'ANR de 5 % par an sur 2 ans qui se décompose comme suit : la moitié des actions de performance attribuée est définitivement acquise à l'issue de la période d'acquisition si la progression de l'ANR sur la période 2014-2015 est supérieure ou égale à 5 % ; l'intégralité des actions de performance attribuées est définitivement acquise si la progression de l'ANR sur la période 2014-2016 est supérieure ou égale à 10,25 % ; l'ANR servant de référence pour l'année 2014 est l'ANR calculé au 23 mai 2014, soit 151,8 € par titre ; les ANR servant de référence pour les années 2015 et 2016 seront les derniers ANR publiés avant les 8 juillet 2015 et 8 juillet 2016, augmentés du cumul de tous les dividendes versés depuis le 23 mai 2014 ;
- condition de conservation : dans le cadre de leur obligation de détention au nominatif de 25 000 actions de la Société, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, les membres du Directoire doivent conserver au moins 500 actions du plan 2014.

Tableau 6 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Frédéric Lemoine	Plan n° 6-1	17 544	47,90 €	8 juillet 2016	8 juillet 2018	
	Date : 8 juillet 2014					voir ci-dessus
Bernard Gautier	Plan n° 6-1	11 696	47,90 €	8 juillet 2016	8 juillet 2018	
	Date : 8 juillet 2014					voir ci-dessus
<b>TOTAL</b>		<b>29 240</b>				

La valorisation des actions de performance a été établie par un expert indépendant et se fonde sur un modèle mathématique de valorisation de Monte-Carlo. Le modèle tient compte de la survenance de différents éléments qui peuvent intervenir pendant la période de validité des actions de performance et notamment des différentes échéances temporelles à l'occasion desquelles est testée la réalisation des conditions de performance et de présence préalablement définies. La valeur de chaque action de performance, établie sur la base de ce modèle, ressort à 47,90 € à la date d'attribution des options ( 8 juillet

2014) comme indiqué dans le tableau ci-dessus. Cette valeur reflète le dispositif particulièrement contraignant qui assure l'alignement des intérêts du Directoire avec les objectifs de la Société. En tout état de cause, il s'agit d'une valeur optionnelle et aucune somme n'a été versée à ce titre aux bénéficiaires par la Société.

Les dix salariés non mandataires sociaux auxquels il a été consenti le plus grand nombre d'actions de performance en 2014 se sont vus attribuer 25 144 actions au total.

### 2.1.7.7 Actions de performance des dirigeants mandataires sociaux devenues disponibles durant l'exercice

Tableau 7 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Frédéric Lemoine	Plan 3-1	13 500	Disposition non prévue (voir section 2.1.3, Déclaration de gouvernement d'entreprise)
	Date : 4 juin 2010		
Bernard Gautier	Plan 3-1		Disposition non prévue (voir section 2.1.3, Déclaration de gouvernement d'entreprise)
	Date : 4 juin 2010	9 000	
<b>TOTAL</b>		<b>22 500</b>	

#### Atteinte des conditions de performance des actions de performance attribuées aux membres du Directoire :

- actions de performance attribuées le 4 juin 2010 : le nombre d'actions de performance définitivement attribué était soumis à une condition de progression de l'ANR de 10,25% sur la période 2010-2012. La condition de performance du plan 2010 a été atteinte puisque l'ANR de la Société, entre mai 2010 et mai 2012, est passé de 55 € à 95,85 € (dividendes inclus), soit une progression de 74,27% ; la totalité des 22 500 actions de performance attribuées au Directoire leur a été définitivement attribuée à l'issue de la période d'acquisition, le 4 juin 2012 et sont devenues disponibles en juin 2014.
- actions de performance attribuées le 5 juillet 2012 : le nombre d'actions de performance définitivement attribué était soumis à une condition de progression de l'ANR de 10,25% sur la période 2012-2014. La condition de performance du plan 2012 a été atteinte puisque l'ANR de la Société, entre mai 2012 et mai 2014, est passé de 93,6 € à 155,35 € (dividendes inclus), soit une progression de 66% ; la totalité des 30 301 actions de performance attribuées au Directoire leur a été attribuée définitivement à l'issue de la période d'acquisition, le 5 juillet 2014.

Tableau 9 du Code Afep-Medef – Historique des attributions d'actions de performance

Situation au 31.12.2014	Plan 2-2	Plan 2-3	Plan 3-1	Plan 4-1	Plan 5-1	Plan 6-1
Date Assemblée Générale		05.06.2009	04.06.2010	04.06.2012	28.05.2013	06.06.2014
Nombre d'actions autorisées en % du capital		0,20 %	0,30 %	0,30 %	0,30 %	0,30 %
Attributions réalisées en % du capital	0,20 %		0,30 %	0,15 %	0,13 %	0,14 %
Date du Directoire	12.01.2010	17.05.2010	04.06.2010	05.07.2012	01.07.2013	08.07.2014
<b>Nombre d'actions gratuites attribuées</b>	<b>83 450</b>	<b>10 500</b>	<b>151 362</b>	<b>75 754</b>	<b>64 595</b>	<b>68 928</b>
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux :						
Frédéric Lemoine	-	-	13 500	18 181	17 838	17 544
Bernard Gautier	-	-	9 000	12 120	11 892	11 696
Actions à émettre / actions existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Date d'acquisition définitive	12.01.2012	17.05.2012	04.06.2012	05.07.2014	01.07.2015	08.07.2016
Date de fin de période de conservation	12.01.2014	17.05.2014	04.06.2014	05.07.2016	01.07.2017	08.07.2018
Conditions de performance	non	non	oui	oui	oui	oui
Valeur par action au jour de l'attribution	43,58 €	44,61 €	44,32 €	54,93 €	82,90 €	107,30 €
Valeur de l'action à la date d'acquisition définitive	54,10 €	54,25 €	51,58 €	105,40 €	-	-
<b>Nombre d'actions acquises</b>	<b>80 950</b>	<b>10 500</b>	<b>146 437</b>	<b>75 587</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques</b>	<b>2 500</b>	<b>0</b>	<b>4 925</b>	<b>167</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nombre d'actions attribuées et restant à acquérir</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64 595</b>	<b>68 928</b>

### 2.1.7.8 Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations Afep-Medef

Tableau 10 du Code Afep-Medef

À l'exception de certains cas de versement des indemnités de départ détaillées ci-après, la situation des mandataires sociaux est conforme en tout point aux recommandations Afep-Medef.

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>								
<b>Frédéric Lemoine</b> Président du Directoire (7 avril 2009 – 7 avril 2013 puis 7 avril 2013-7 avril 2017)		X		X	X			X
<b>Bernard Gautier</b> membre du Directoire (7 avril 2009-7 avril 2013 puis 7 avril 2013-7 avril 2017)	X			X	X			X

#### Contrat de travail

M. Bernard Gautier est titulaire d'un contrat de travail depuis son entrée dans la Société en 2003.

Les modifications du contrat de travail de M. Bernard Gautier constituent des conventions réglementées au titre de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

#### Indemnités de départ

Les engagements suivants ont été préalablement autorisés par le Conseil de surveillance du 6 mai 2009 et portés à la connaissance du public sur le site de la Société le 12 mai 2009. Ils ont été mentionnés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés approuvés par l'Assemblée générale de Wendel du 4 juin 2010.

Le Conseil de surveillance du 27 mars 2013 a réitéré son autorisation concernant ces indemnités de départ à l'occasion du renouvellement du mandat du Directoire ; l'Assemblée générale du 28 mai 2013 a approuvé ces conventions réglementées.

L'explication concernant la conformité des cas de versement des indemnités de départ au Code Afep-Medef figure à la section 2.1.3.

En cas de départ, **M. Frédéric Lemoine** a droit, depuis sa nomination en avril 2009, à une indemnité. Elle s'établit à deux années maximum de la dernière rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints.

L'indemnité est due en cas de départ non motivé par une situation d'échec, celle-ci étant caractérisée par une cause grave ou lourde constatée à l'unanimité des membres du Conseil de surveillance. Sous cette réserve, l'indemnité s'applique en cas de révocation ou non-renouvellement du mandat de Président du Directoire, de modification substantielle de responsabilités, de changement de contrôle ou de divergence significative sur la stratégie.

Les conditions de performance auxquelles est soumis le versement de l'indemnité de départ ont été définies comme suit par le Conseil de surveillance du 11 février 2010 :

- à hauteur de 50 % de son montant, cette indemnité est subordonnée au versement, au titre de deux des trois exercices précédant le départ, y compris l'exercice en cours, d'une rémunération variable au moins égale à 50 % de la rémunération variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance à M. Frédéric Lemoine au titre des trois exercices considérés ;
- à hauteur de 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (l'ANR Réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des douze mois qui précèdent (l'ANR de Référence) ; si l'ANR Réel est compris entre 90 % et 60 % de l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite d'une décote de 2,5 fois la différence (ainsi, si l'ANR Réel est inférieur de 20 % à l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite de moitié :  $20\% \times 2,5 = 50\%$ ) ; si l'ANR Réel est inférieur à 60 % de l'ANR de Référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre.

S'agissant de **M. Bernard Gautier**, en cas de rupture de son contrat de travail, celui-ci a droit à une indemnité égale à un an de rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance (correspondant à la moyenne annuelle des rémunérations allouées au titre des trois derniers exercices dont les comptes auront été arrêtés) ; si cette indemnité excède l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent n'est versé que si M. Bernard Gautier a reçu, au cours de deux des trois exercices précédant le départ, une rémunération variable au moins égale à 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés.

Cette indemnité est due en cas de rupture conventionnelle, licenciement (à l'exception d'un licenciement pour faute grave ou lourde) ou démission du contrat de travail si celle-ci fait suite à la révocation, au non-renouvellement du mandat social, à une modification substantielle de responsabilités, à un changement de contrôle ou à une divergence significative sur la stratégie.



Au cas où M. Bernard Gautier cesserait d'être membre du Directoire, il percevrait une indemnité, égale à un an de rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance (correspondant à la moyenne annuelle des rémunérations allouées au titre des trois derniers exercices dont les comptes auront été arrêtés), sous réserve des conditions de performance suivantes :

- à hauteur de 50 % de son montant, cette indemnité est subordonnée au versement, au titre de deux exercices sur les trois derniers dont les comptes auront été arrêtés avant le départ, d'une rémunération variable au moins égale à 50 % de la rémunération variable à objectifs atteints au cours des trois exercices considérés ;
- à hauteur de 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (l'ANR Réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des six mois qui précèdent (l'ANR de Référence) ; si l'ANR Réel est compris entre 90 % et 60 % de l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite d'une décote de 2,5 fois la différence (ainsi, si l'ANR Réel est inférieur de 20 % à l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite de moitié :  $20\% \times 2,5 = 50\%$ ) ; si l'ANR Réel est inférieur à 60 % de l'ANR de Référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre.

Cette indemnité est due en cas de départ lié à la révocation ou au non-renouvellement du mandat de membre du Directoire, à la démission du mandat de membre du Directoire si celle-ci fait suite à un licenciement ou une rupture conventionnelle du contrat de travail, à une modification substantielle de responsabilités, un changement de contrôle ou une divergence significative sur la stratégie.

En cas d'atteinte totale, voire de dépassement, des objectifs de performance décrits ci-dessus, le montant total des indemnités versées à M. Bernard Gautier, y compris les indemnités conventionnelles liées au contrat de travail, ne pourrait pas dépasser le maximum de deux ans de rémunération fixe et variable à objectifs atteints.

### 2.1.7.9 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non-dirigeants

Le montant annuel des jetons de présence a été fixé à 750 000 € par l'Assemblée générale du 4 juin 2010.

Sa répartition, décidée par le Conseil de surveillance sur une base annuelle, est la suivante :

- jeton ordinaire : 35 000 € ;
- double jeton pour le Président du Conseil et le Président de chaque comité : 70 000 € ;
- majoration pour participation à un comité : 15 000 €.

Le Président du Conseil de surveillance perçoit une rémunération annuelle de 70 000 €, stable depuis son entrée en fonction, en avril 2013. Cette rémunération est examinée chaque année par le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance n'a pas estimé utile, au vu des taux d'assiduité indiqués à la section 2.1.2.3, que le montant des jetons soit modulé en fonction de la présence (se reporter à la section 2.1.3, Déclaration de gouvernement d'entreprise).

Enfin, les membres du Conseil peuvent se faire rembourser leurs frais de déplacement. La politique de remboursement de frais des membres du Conseil de surveillance a été approuvée par le Conseil de surveillance du 1<sup>er</sup> décembre 2010 sur recommandation du Comité de gouvernance.

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

Tableau 3 du Code Afep-Medef

**Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants et non salariés <sup>1</sup>**

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2013
<b>François de Wendel <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	70 000	65 000
Jetons de présence Wendel-Participations	18 832	18 832
Rémunération de Président du Conseil de surveillance (à partir d'avril 2013)	70 000	52 500
<b>TOTAL</b>	<b>158 832</b>	<b>136 332</b>
<b>Dominique Hériard Dubreuil</b>		
Jetons de présence	50 000	50 000
<b>Gérard Buffière</b>		
Jetons de présence	50 000	50 000
<b>Laurent Burelle</b>		
Jetons de présence (à partir de juin 2013)	35 000	20 417
<b>Nicolas Celier</b>		
Jetons de présence (jusqu'à juin 2014)	25 000	50 000
<b>Didier Cherpitel</b>		
Jetons de présence	85 000	77 500
<b>Bénédicte Coste</b>		
Jetons de présence (à partir de juin 2013)	50 000	27 917
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
<b>TOTAL</b>	<b>59 416</b>	<b>37 333</b>
<b>Édouard de l'Espée</b>		
Jetons de présence	57 500	57 500
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
<b>TOTAL</b>	<b>66 916</b>	<b>66 916</b>
<b>Priscilla de Moustier</b>		
Jetons de présence (à partir de juin 2013)	50 000	27 917
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
<b>TOTAL</b>	<b>59 416</b>	<b>37 333</b>
<b>Christian d'Oosthove</b>		
Jetons de présence (à partir de juillet 2014)	25 000	-
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 416</b>	<b>-</b>
<b>Guylaine Saucier</b>		
Jetons de présence	85 000	77 500
<b>Ernest-Antoine Seillière <sup>(3)</sup></b>		
Jetons de présence Wendel	-	23 333
Jetons de présence Wendel-Participations	-	0
Autres jetons de présence <sup>(4)</sup>	-	27 500
Rémunération de Président du Conseil de surveillance (jusqu'à fin mars 2013)	-	26 250

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2013
Avantage en nature	-	1 854
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>78 937</b>
<b>Humbert de Wendel</b>		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
<b>TOTAL</b>	<b>59 416</b>	<b>59 416</b>
<b>TOTAL</b>	<b>768 412</b>	<b>741 684</b>
Dont total Wendel	702 500	655 834

- (1) L'administrateur salarié ne touche pas de jeton pour sa participation au Conseil de surveillance et le tableau ci-avant n'inclut pas la rémunération qui lui est versée par la Société
- (2) Membre du Conseil de surveillance du 1<sup>er</sup> janvier au 27 mars 2013 puis Président du Conseil de surveillance à partir du 28 mars 2013.
- (3) Président du Conseil de surveillance jusqu'au 27 mars 2013 puis membre du Conseil de surveillance jusqu'au 28 mai 2013.
- (4) Jetons de présence reçus de Bureau Veritas

## 2.2 Facteurs de risques

Wendel examine régulièrement ses propres facteurs de risques et ceux de ses filiales consolidées, opérationnelles et *holdings*. Le processus de gestion des risques est décrit à la section 2.3 ci-après, dans le rapport sur la gestion des risques et le contrôle interne.

Les facteurs de risques présentés ici sont ceux qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société ou des sociétés comprises dans la consolidation par intégration globale au cours de l'exercice écoulé et à

la date du présent document de référence. Les sociétés CSP Technologies et Constantia Flexibles, acquises respectivement en janvier et mars 2015, seront consolidées par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Les facteurs de risques concernant Saint-Gobain et excecet, sociétés cotées qui sont consolidées par mise en équivalence, sont présentés dans leurs documents de référence ou rapports financiers annuels respectifs.

### 2.2.1 Risques financiers

Les informations relatives aux risques de liquidité, risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur actions de Wendel et de ses filiales contrôlées sont décrites dans la note 5 « Gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence.

## 2.2.2 Risques opérationnels

### Wendel, Trief et Oranje-Nassau

Les risques liés à l'activité de Wendel, Trief et Oranje-Nassau ainsi que de leurs *holdings* (ci-après « Wendel »), à savoir l'investissement en capital, peuvent être décrits de la manière suivante.

L'activité d'investissement en capital présente un risque lors de la prise de participation, lié à la détermination de la valeur d'une entreprise, qui peut donner lieu à une surévaluation. La valorisation d'une entreprise dépend des informations opérationnelles, environnementales, financières et comptables, juridiques et fiscales, communiquées lors des due diligences. Ces informations peuvent être plus ou moins précises et complètes. Les due diligences effectuées sont approfondies et doivent répondre aux critères d'investissement préalablement définis par Wendel. Au cas par cas, les risques identifiés peuvent faire l'objet d'une garantie des vendeurs.

Les investissements en capital réalisés par les sociétés d'investissement du groupe Wendel sont financés soit sur fonds propres, soit par de la dette. Les conditions dans lesquelles Wendel se finance ont un impact sur la rentabilité des projets. Compte tenu des évolutions de la réglementation et des conditions de marché actuelles, ces conditions de financement pour Wendel, comme pour ses filiales consolidées, peuvent altérer leur capacité à se financer ou à se refinancer. Les membres de l'équipe d'investissement de la Société s'attachent à négocier au mieux ces conditions de financement ou de refinancement.

Les opérations juridiques liées aux acquisitions sont souvent complexes, du fait de l'application de dispositions législatives ou réglementaires étrangères et de la mise en place d'organigrammes spécifiques prenant en compte les particularités de chaque investissement.

Une fois en portefeuille, les sociétés dans lesquelles Wendel a investi doivent être périodiquement évaluées. L'actif net réévalué (ANR) de Wendel est ainsi calculé cinq fois par an selon une méthodologie précise et stable (voir section 4.3). Il est examiné par le Conseil de surveillance après avoir entendu l'avis du Comité d'audit qui fait appel à un expert indépendant (voir section 2.1.4.1). Ces valorisations intermédiaires peuvent être différentes de la valeur finale de cession.

Les sociétés contrôlées non cotées sont moins liquides que les sociétés cotées. En fonction des conditions de marché, les cessions de participation peuvent être plus ou moins aisées.

Par une diversification de ses actifs, à la fois sectorielle et géographique, le groupe Wendel cherche à réduire sa sensibilité au risque lié à la valorisation de ses sociétés en portefeuille. Wendel a ainsi pris pied en Afrique, en investissant dans le groupe IHS et dans Saham Group qui opèrent respectivement dans le secteur des telecoms et dans des secteurs variés, dont la santé et l'assurance. Fin 2014,

Wendel a annoncé deux acquisitions dans le secteur de l'emballage, l'une aux États-Unis, l'autre en Autriche.

Enfin, la capacité de Wendel à saisir les opportunités d'investissement, à gérer au mieux les participations existantes et à optimiser les financements et refinancements dépend de la compétence et de la stabilité de son équipe de direction. De ce fait, des départs de personnes clés pourraient avoir une incidence négative sur l'activité d'investissement de Wendel.

### Bureau Veritas

Les principaux risques identifiés par Bureau Veritas sont l'évolution de l'environnement macroéconomique, financier et géopolitique, l'intensité concurrentielle, la part significative de son activité soumise à l'obtention d'autorisations au niveau local, régional ou mondial, les risques d'image découlant des litiges opérationnels potentiels, les risques liés aux sanctions internationales, le risque de change et les risques liés à l'endettement (voir respectivement les sections « Gestion du risque de change » et « Dettes financières de Bureau Veritas » dans les comptes consolidés), le risque lié au départ des collaborateurs clés et à la pénurie de collaborateurs qualifiés pour accompagner la croissance du Groupe, les risques génériques tels que ceux liés aux coûts opérationnels, aux défaillances des systèmes informatiques, à la maîtrise de la croissance externe et au statut de société cotée.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Bureau Veritas. Les facteurs de risques sont détaillés par Bureau Veritas dans son document de référence, disponible sur le site internet de Bureau Veritas ([www.bureauveritas.fr](http://www.bureauveritas.fr)) ainsi que sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

### Materis Paints

Trois des entités du groupe Materis ont été cédées en 2014 : Kerneos (en mars 2014), ParexGroup (en juin 2014), Chryso (en octobre 2014).

Materis Paints demeure dans le groupe Wendel et ce sont ses facteurs de risques qui sont présentés ci-après.

Les principaux risques identifiés par Materis Paints sont l'évolution de l'environnement macroéconomique, l'évolution du prix de certaines matières premières, l'intensité concurrentielle et la pression sur les prix, les risques industriels et environnementaux, le risque lié aux variations des taux de change et le risque de liquidité lié à la structure de financement de cette participation (voir la section relative à la gestion du risque de liquidité dans les comptes consolidés) ainsi que le risque des réclamations clients.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Materis Paints.

## Stahl

Les principaux risques identifiés par Stahl sont l'évolution de l'environnement macroéconomique et financier, la pression concurrentielle, l'évolution des prix des matières premières, la concentration des fournisseurs de produits chimiques, l'innovation sectorielle, les risques industriels et environnementaux (certaines matières utilisées et certains produits fabriqués peuvent s'avérer dangereux pour l'environnement et les personnes), le risque lié au départ des collaborateurs clés, le risque de change (voir la section relative à la gestion du risque change dans les comptes consolidés) et le risque de liquidité lié à la structure de financement de cette participation (voir la section relative à la gestion du risque de liquidité dans les comptes consolidés).

Des risques relatifs à l'acquisition des actifs Cuir de Clariant ont été également identifiés : le risque de synergie négative entre les deux groupes et ainsi de diminution de l'activité, mais également un risque d'intégration entre les équipes.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Stahl.

## Parcours

Les principaux risques identifiés par Parcours sont la pression concurrentielle, la compensation de la hausse des taux d'intérêt en permanence au travers de la tarification des nouveaux contrats de location (Parcours facture la location de chaque véhicule sur la base d'une mensualité fixe pendant une durée déterminée et finance son acquisition à taux variable), le risque lié à l'environnement du crédit (Parcours s'appuie sur une trentaine de banques pour financer l'achat des véhicules loués ; ces banques octroient des lignes de crédit à des conditions prénégociées sur une base annuelle), les risques liés à la cession de véhicules d'occasion, les risques liés au départ de collaborateurs clés et les risques environnementaux (Parcours assure des opérations de maintenance et d'entretien automobiles).

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Parcours.

## Mecatherm

Les principaux risques identifiés pour Mecatherm sont la sensibilité aux cycles d'investissement de ses clients, leur accès au financement et la pression sur leurs marges; la concentration des clients, avec l'émergence de groupes de taille croissante ; les délais de réalisation des projets et de paiement dans les pays émergents ; l'intensité concurrentielle ; l'exécution dans de bonnes conditions de coûts, qualité et délais des prises de commande en forte croissance, dans un contexte de structuration de l'entreprise (nouveau système d'information, transferts internes de production, recrutements) et de développement dans de nouveaux segments.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Mecatherm.

## Nippon Oil Pump

Les principaux risques identifiés pour Nippon Oil Pump sont l'augmentation du prix des matières premières (fer et cuivre principalement), les retards ou les interruptions dans les approvisionnements, le risque de contrefaçon et les retards de mise sur le marché des nouveaux produits.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Nippon Oil Pump.

## Anciennes filiales et activités

Wendel a par le passé, directement ou indirectement, détenu des filiales ou exercé des activités de nature industrielle ou commerciale. Elle pourrait encourir diverses responsabilités à ce titre : dommages aux personnes, dommages aux biens, réglementation en matière d'environnement, de concurrence, etc.

## 2.2.3 Aspects réglementaires

### Wendel, Trief et Oranje-Nassau

Dans son activité de société d'investissement, Wendel n'est soumise à aucune réglementation spécifique.

Le groupe Wendel investit à travers des *holdings* dont certaines sont structurées sous forme de SICAR. Les SICAR sont régies par la loi luxembourgeoise du 15 juin 2004 et soumises au contrôle de la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF). Elles sont également soumises à la loi AIFM du 12 juillet 2013 et doivent être gérées par un gestionnaire agréé.

Les règles fiscales qui s'appliquent à l'activité de Wendel pourraient évoluer défavorablement.

Chacune des sociétés contrôlées du Groupe exerce ses activités dans un cadre réglementaire propre qui diffère selon son activité et les pays d'implantation.

### Bureau Veritas

Bureau Veritas exerce ses métiers dans un environnement fortement réglementé et une part significative de ses activités est soumise à l'obtention d'autorisations d'exercer délivrées, selon les cas, par des autorités publiques ou des organismes professionnels, au niveau local, régional ou mondial. Chacune des divisions du groupe Bureau Veritas a mis en place une organisation dédiée à la gestion et au suivi de manière centralisée de ces autorisations, qui donnent lieu régulièrement à des audits émanant des autorités concernées.

Pour plus de détails concernant la réglementation applicable à Bureau Veritas, il est possible de se référer au document de référence de cette société. Ce document est disponible sur le site internet de Bureau Veritas ([www.bureauveritas.fr](http://www.bureauveritas.fr)) ainsi que sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## Stahl

Stahl est implanté dans 23 États. Ses sites industriels sont localisés dans 10 pays : Singapour, Chine, Inde, Pays-Bas, Brésil, Espagne, Mexique, Italie, Allemagne et États-Unis. Dans ces pays, Stahl a obtenu les autorisations nécessaires à l'exercice de ses activités. Ces autorisations concernent la sécurité, la santé et l'environnement. Dans les autres pays, les activités de Stahl sont des activités commerciales ou de stockage.

À la connaissance de Stahl, aucun changement réglementaire n'est susceptible d'avoir une incidence significative sur son activité.

## Materis Paints

Il est rappelé que trois des entités du groupe Materis ont été cédées en 2014 : Kerneos (en mars 2014), ParexGroup (en juin 2014), Chryso (en octobre 2014).

L'activité de Materis Paints n'est pas soumise à une réglementation particulière.

## Parcours

L'activité de Parcours s'exerce, outre la France, dans quatre pays européens : Belgique, Luxembourg, Espagne et Portugal. L'activité principale de Parcours (location de longue durée de véhicules) n'est pas soumise à une réglementation particulière.

## Mecatherm

Mecatherm ne dispose de sites industriels qu'en France, le principal étant situé en Alsace. L'activité de Mecatherm n'est pas soumise à une réglementation particulière.

## Nippon Oil Pump

Nippon Oil Pump a des usines au Japon et en Chine. L'activité de NOP n'est soumise à aucune autorisation particulière au Japon. NOP a obtenu les autorisations nécessaires pour opérer en Chine.

## Déclaration

À ce jour, la Société n'a pas connaissance d'évolutions prévisibles de la réglementation ou de la jurisprudence qui pourrait avoir un effet significatif sur les activités des filiales de Wendel.

## 2.2.4 Litiges

Les principaux litiges concernant la Société et ses filiales contrôlées sont décrits à la note 15.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Sur l'ensemble du périmètre de la Société et des filiales qu'elle contrôle, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage pendante ou

prévisible, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours de l'exercice écoulé et à la date du présent document de référence, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 2.2.5 Assurances

### Wendel

Dans le cadre de sa politique de couverture de risques, Wendel a souscrit des polices d'assurances auprès de compagnies de premier plan et procède régulièrement à des appels d'offres afin d'améliorer ses garanties en profitant des meilleurs prix du marché. Elle est aujourd'hui couverte pour les principaux risques suivants :

- dommages aux biens (bâtiments et/ou risques locatifs) ainsi qu'à leur contenu : cette police couvre notamment les dommages matériels causés aux biens pour un montant de 50 M€ ;
- risques informatiques : cette police est placée pour un montant de 1,2 M€ ;
- responsabilité civile d'exploitation : cette police couvre notamment les dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers et est souscrite pour un montant de 10 M€ ;
- flotte automobile : cette couverture est souscrite pour 1 M€ pour les dommages causés ;
- auto véhicule société-mission : cette police garantit les déplacements occasionnels en véhicule personnel, nécessités par les besoins de l'activité de Wendel ; cette couverture est souscrite sans limitation de montant pour les dommages corporels et jusqu'à 100 M€ pour les dommages matériels et immatériels ;
- les déplacements du personnel de la Société sont également couverts par divers contrats d'assurance et d'assistance et les risques liés à certains pays font l'objet d'une politique de prévention et d'information ;
- responsabilité civile professionnelle : cette police couvre, à hauteur de 25 M€, les risques de litiges en cas de faute professionnelle ou d'acte estimé tel de la Société ou de ses implantations internationales, d'un de leurs mandataires ou de leurs salariés avec les tiers ; cette police couvre la responsabilité civile professionnelle des implantations de Wendel à l'international ;
- responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux : cette police couvre notamment les mandataires sociaux de la Société ou de ses implantations internationales, leurs représentants au sein des organes de direction des filiales ou participations et les dirigeants de fait ou préposés qui verraient leur responsabilité engagée pour une faute professionnelle commise dans le cadre de leur fonction de direction, de supervision ou de gestion ; le montant de la garantie de cette police est de 100 M€ ; cette police couvre la responsabilité civile du personnel de Wendel dans ses implantations internationales.

### Bureau Veritas

En 2014, le groupe Bureau Veritas a poursuivi sa politique de centralisation et d'optimisation des programmes d'assurances.

Les programmes d'assurance centralisés sont :

- le programme responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile exploitation a été souscrit pour toutes les activités du Groupe, à l'exception de certaines activités de la division Construction et des activités Aéronautiques ; les activités aux États-Unis sont totalement intégrées dans ce programme Groupe ; lorsque les législations le permettent, ce programme intervient en complément de limites et/ou de conditions des programmes locaux ;
- un programme responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une police responsabilité civile aéronautique ;
- enfin, le Groupe a entrepris de mettre en œuvre un programme international d'assurance dommages aux biens et pertes financières consécutives en cours de déploiement, pays par pays, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

D'autres risques sont couverts localement, c'est le cas notamment du risque automobile ou accidents du travail, comme des risques liés aux activités de la division Construction en France, en Espagne et en Allemagne.

Enfin le groupe Bureau Veritas a constitué une captive de réassurance dédiée en 1990, qui intervient à ce jour sur la première ligne du programme responsabilité civile professionnelle et exploitation.

### Stahl

Stahl a souscrit les polices suivantes :

- une assurance dommages directs et pertes d'exploitation ;
- une assurance en responsabilité civile professionnelle ;
- un programme responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une responsabilité transport maritime.



## Materis Paints

Materis Paints a souscrit les polices suivantes :

- une assurance en responsabilité civile professionnelle ;
- des polices responsabilité civile décennale et une police multigaranties contractuelles ;
- une couverture dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- une responsabilité civile décennale applicateurs ;
- une responsabilité environnementale pour les sites assurés ;
- un programme responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une police « fraude/malveillance » ;
- une police « employeur » (rapports sociaux) ;
- une police « flotte automobile » ;
- une police « assistance », une police « auto mission » et une police « *business travel accident* ».

## Parcours

Parcours a souscrit les polices suivantes :

- pour l'activité de location de véhicules, des polices « flotte automobile » ;
- pour les mandataires sociaux, une assurance responsabilité civile et une police spécifique pour les opérations de banque et services de paiement ;

- une police responsabilité civile professionnelle pour l'activité d'expertise automobile ;
- une police responsabilité civile professionnelle pour l'activité de courtage ;
- une assurance multirisque pour les garages et bureaux ;
- une police automobile pour les collaborateurs ;
- une police « convoyage automobile » et une police poids-lourds.

## Mecatherm

Mecatherm a souscrit les polices d'assurances suivantes :

- une assurance responsabilité civile ;
- une assurance responsabilité civile pour les mandataires sociaux ;
- une assurance multirisque industriel, y compris perte d'exploitation ;
- une assurance « transport des marchandises montage-essai » ;
- une assurance « *business class* » pour le personnel en déplacement ;
- une assurance « flotte auto » et « auto missions ».

## Nippon Oil Pump

Et enfin, NOP a souscrit les polices d'assurances suivantes :

- une police générale responsabilité pour les sites industriels et les bureaux ;
- une police générale responsabilité pour les produits et opérations ;
- une assurance dommage aux biens mobiliers et immobiliers.

## 2.3 Rapport sur la gestion des risques et le contrôle interne

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président du Conseil de surveillance a consulté le Directoire qui s'est chargé de recueillir les informations nécessaires auprès des entités et des responsables concernés. Wendel s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF pour

analyser la gestion des risques et le contrôle interne, et pour préparer ce rapport. Ce rapport a été soumis à l'avis du Comité d'audit et à l'approbation du Conseil de surveillance.

### 2.3.1 Définitions et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

#### 2.3.1.1 La gestion des risques

La gestion des risques est globale et couvre l'ensemble des activités, processus et actifs de Wendel. Il s'agit d'un dispositif dynamique défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de Wendel qui permet au Directoire de maintenir les risques à un niveau acceptable pour Wendel. Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de Wendel, sa situation financière ou sa réputation.

La gestion des risques est un levier du Directoire qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de Wendel ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de Wendel pour favoriser l'atteinte de ses objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de Wendel ;
- mobiliser les collaborateurs de Wendel autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

#### 2.3.1.2 Le contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de Wendel, 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 Wendel, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs par un suivi et un contrôle adéquats ;

- la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités de Wendel, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

#### 2.3.1.3 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de Wendel. Dans le cadre de la gestion des risques, les plans d'actions peuvent prévoir la mise en place de procédures de contrôle interne. Les procédures de contrôle interne concourent donc au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de Wendel. De même, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant obérer la capacité de Wendel à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, le dispositif de gestion des risques et 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 Wendel et son statut de société cotée sur un marché réglementé, en la protégeant contre les risques de divulgation d'informations confidentielles, de délit d'initiés et de fraude financière.

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

## 2.3.2 Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne et diligences

### 2.3.2.1 Périmètre

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

### 2.3.2.2 Diligences

Dans ce contexte, Wendel s'est appuyé depuis 2007 sur le cadre de référence de l'AMF défini dans sa recommandation du 21 janvier 2007 et sur son guide d'application pour mener à bien un ensemble d'analyses relatives au contrôle interne. Ces analyses ont été complétées depuis 2010 pour tenir compte du cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne publié par l'AMF le 22 juillet 2010. Elles sont basées sur un questionnaire d'autoévaluation qui prend en considération l'ensemble des principes et des objectifs de contrôle prévus dans le cadre de référence de l'AMF en les adaptant aux spécificités et à l'activité du Groupe, c'est-à-dire en identifiant les zones de risque spécifiques (notamment les risques financiers).

Wendel s'est soumis à ce questionnaire d'autoévaluation et celui-ci a été diffusé auprès des principales filiales opérationnelles consolidées par intégration globale. Chaque année le contenu du questionnaire est revu pour mise à jour le cas échéant, les réponses sont actualisées et les axes d'amélioration sont suivis. Le questionnaire est constitué de trois parties :

#### 1) Principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne :

- organisation et modes opératoires : organisation et fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise, formalisation des descriptions de postes et des délégations de pouvoirs, politique de gestion des ressources humaines, sécurité des systèmes d'information, respect des Codes de déontologie 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 : objectifs, organisation et responsabilités, processus d'identification, d'analyse, de hiérarchisation, de suivi des risques et 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'amélioration ou de correction nécessaires sont mises en œuvre, information des organes de gouvernement d'entreprise ;

#### 2) Pilotage de l'organisation comptable et financière :

- 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 du 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 ;

#### 3) Élaboration de l'information comptable et financière.

Ce questionnaire couvre tous les cycles comptables. Les filiales ont déployé ce questionnaire dans leurs principales divisions.

Les réponses qui ont été apportées aux questionnaires ont été examinées et analysées au sein des Comités d'audit des filiales contrôlées lorsque celles-ci disposent d'un tel comité. Les données recueillies ont permis d'élaborer et de suivre les plans d'amélioration pour les points de contrôle qui le nécessiteraient.

En accord avec Wendel, certaines filiales (notamment Parcours, Mecatherm, NOP et Materis Paints) répondent aux questionnaires en donnant la priorité aux parties couvrant les sujets qui leur paraissent les plus importants et les plus pertinents au regard de leur activité et de leur organisation.

Le résultat de ces travaux a été communiqué au Comité d'audit de Wendel et la synthèse des réponses a servi à l'élaboration du présent rapport.

## 2.3.3 Description synthétique des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place

### 2.3.3.1 Organisation

#### Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de Wendel par le Directoire. Il peut diligenter à cet effet, à toute époque de l'année, les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il juge utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance examine régulièrement les principaux risques du Groupe. Il le fait dans le cadre des réunions qu'il tient, et plus particulièrement :

- dans le cadre des rapports d'activité trimestriels préparés par le Directoire dans lesquels ce dernier présente la situation économique et financière de chaque filiale et participation (évolution de l'activité, des marges et de l'endettement financier), ainsi que tous les événements pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe ;
- dans le cadre des projets d'investissement : le Directoire détaille au Conseil de surveillance leur mise en œuvre, les risques et opportunités de chaque investissement en fonction de différentes hypothèses, ainsi que les moyens mis en place ou envisagés pour se prémunir des risques, l'approbation préalable du Conseil de surveillance étant requise pour tous les projets d'un montant supérieur à 100 M€ et pour toute décision engageant durablement l'avenir de Wendel ou de ses filiales.

En outre, le Directoire fait régulièrement le point avec le Conseil de surveillance sur l'évolution de l'actif net réévalué (ANR) et sur la situation d'endettement et de liquidité de Wendel.

Le Comité d'audit du Conseil de surveillance est chargé de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des comptes et des informations financières publiées, du suivi de l'efficacité des procédures de gestion des risques et de contrôle interne, d'entendre les Commissaires aux comptes, notamment hors de la présence des représentants de Wendel et de s'assurer de leur indépendance. Les missions détaillées du Comité d'audit sont décrites dans la section 2.1.4.1 du document de référence.

Le Comité de gouvernance propose au Conseil de surveillance les évolutions de sa composition, les modalités de rémunération des membres du Directoire et les conditions d'attributions de stock-options ou d'actions de performance. Il veille à ce que les systèmes de rémunération permettent d'aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux de Wendel. Par ailleurs, le Comité de gouvernance propose au Conseil de surveillance les principes de la politique de co-investissement proposée à l'équipe dirigeante. Les missions du Comité de gouvernance sont décrites dans la section 2.1.4.2 du document de référence.

Le Conseil de surveillance et ses comités peuvent se faire assister d'experts dans le cadre de leur mission lorsqu'ils le jugent nécessaire. C'est le cas par exemple du Comité d'audit qui demande à un expert financier d'évaluer plusieurs fois par an les actifs non cotés du Groupe dans le cadre de la revue de l'ANR.

Le Conseil de surveillance et ses comités débattent chaque année de leur mode de fonctionnement. Le Conseil de surveillance formalise et synthétise régulièrement son autoévaluation à l'aide d'un questionnaire rempli par chacun de ses membres, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. En 2014, le Conseil de surveillance a fait appel à un cabinet spécialisé afin de procéder à une analyse approfondie de sa composition et de son fonctionnement.

Les règles statutaires ou légales définissant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est nécessaire, ainsi que les seuils spécifiques décidés par le Conseil de surveillance sur les cessions de participation, les cessions d'immeubles et les cautions, avals et garanties sont décrits dans la section 2.1.5 du document de référence. Ces règles s'inscrivent dans le processus de contrôle interne. La répartition des rôles entre le Conseil de surveillance et le Directoire est précisée dans la même section.

Les règles de fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités (issues de la loi, des statuts et du Code Afep-Medef) sont énoncées dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et sont décrites précisément à la section 2.1.2.3. Ce règlement intérieur est périodiquement revu afin de l'adapter tant à la législation en vigueur qu'à l'évolution des pratiques en matière de gouvernance.

#### Directoire et Comités de direction

Le Directoire est composé de deux membres. Il se réunit au moins une fois tous les 15 jours et aussi souvent que l'intérêt de Wendel l'exige. Ses décisions sont prises de manière collégiale.

Le Directoire a organisé les procédures au sein de Wendel en mettant en place 3 comités de la Direction :

- un Comité d'investissement qui réunit autour du Directoire six des Directeurs associés de l'équipe d'investissement, en présence du Directeur général adjoint en charge des finances. Il se tient selon un rythme hebdomadaire afin d'assurer un suivi efficace des filiales et d'analyser et d'émettre une recommandation concernant les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe ;
- un Comité de gestion qui réunit autour du Directoire les principaux Directeurs fonctionnels et qui est en charge de la gestion courante de Wendel et des *holdings*, des aspects financiers, juridiques, fiscaux, ressources humaines et communication. Il se réunit toutes les deux semaines ;

- un Comité de coordination qui est composé des principaux cadres dirigeants de Wendel et de ses sociétés de conseil, et notamment des membres des deux comités précédents. Il permet de faire le point sur la situation du Groupe et sur les actions à mener, et faire remonter les difficultés et les risques rencontrés. Ce comité se réunit toutes les deux semaines.

Le suivi des différents risques du Groupe par le Directoire est décrit ci-après dans la section relative aux « Systèmes visant à recenser, analyser les principaux risques et s'assurer de l'existence de procédures de gestion des risques ».

### Sociétés holdings, sociétés d'investissement et sociétés de conseil directement contrôlées

Les organes de gouvernance des sociétés *holdings*, des sociétés d'investissement et des sociétés de conseil du Groupe sont contrôlés

directement ou indirectement par Wendel ce qui permet d'y appliquer l'ensemble des principes de gestion des risques et de contrôle interne décrits dans ce rapport.

### Filiales opérationnelles

S'agissant des filiales opérationnelles, chaque entité dispose de son entière autonomie de gestion, mais présente un *reporting* financier périodique à Wendel. En outre, des représentants de Wendel participent aux organes de gouvernement d'entreprise de ces filiales et veillent ainsi au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne et de suivi des risques appliquées dans chacune d'elles.

## 2.3.4 Diffusion d'informations internes

### 2.3.4.1 Remontée des informations dans le cadre des processus de décision et de contrôle

Le Conseil de surveillance et le Comité d'audit disposent d'une information régulière et adaptée sur la marche des affaires, sur les dossiers stratégiques et sur les risques auxquels Wendel est confronté dans le cadre des réunions régulières décrites dans la section « Organisation – Conseil de surveillance ».

Par ailleurs, la fréquence des réunions des trois comités de la Direction de Wendel permet au Directoire d'organiser la diffusion de l'information au sein de Wendel de sorte que le Directoire et chaque Direction soient en mesure de prendre des décisions en bénéficiant de toute l'information pertinente dont dispose Wendel tant sur ses projets stratégiques, sur sa situation financière, sur l'activité des filiales que sur son organisation.

### 2.3.4.2 Diffusion de l'information sur l'organisation de Wendel et sur la responsabilité de ses collaborateurs

Les responsabilités de chacun des collaborateurs de Wendel dans l'organisation et dans la préparation et la diffusion des informations sont clairement identifiées. Plusieurs procédures y contribuent :

- Wendel applique des procédures d'entretiens annuels formalisés qui permettent de revoir régulièrement la contribution de chaque collaborateur, le périmètre de son poste, la fiche de fonction et les moyens qui lui sont donnés pour répondre aux objectifs assignés. Ces informations sont centralisées par les Ressources Humaines et peuvent déboucher, le cas échéant, sur des préconisations en matière de formations afin de permettre à chacun d'améliorer son niveau de compétence ;

- s'agissant du partage de l'information, outre les réunions des Comités de direction citées ci-dessus et les réunions internes propres à chaque équipe, le Directoire réunit chaque fois que nécessaire l'ensemble des salariés de Wendel. De même, des séminaires de réflexion et de motivation associant une partie ou la totalité des collaborateurs sont organisés pour faire le point sur la situation de Wendel et de son environnement, et pour amener chacun à exprimer ses attentes en matière de fonctionnement de Wendel ;

- la diffusion à tout le personnel des procédures et règlements, tels que les procédures d'engagement de dépenses, la Charte de confidentialité et de déontologie boursière (voir ci-après) et la Charte informatique, permet à chaque collaborateur de se conformer aux procédures de contrôle interne établies par le Directoire. Une procédure de gestion administrative et financière a été établie à destination des sociétés de conseil du Groupe de sorte que les règles de contrôle interne définies par Wendel y soient également déployées ;

- un intranet est opérationnel au sein de Wendel : il a vocation à faire partager aux collaborateurs de Wendel les informations qui leur sont utiles sur les événements du Groupe et sur son organisation (ce site interne comporte entre autre l'organigramme fonctionnel et hiérarchique ainsi que le calendrier des fenêtres négatives de Wendel).

### 2.3.4.3 Protections des informations confidentielles

Wendel veille à préserver la plus grande confidentialité dans le partage des informations sensibles :

- la Charte de confidentialité et de déontologie boursière a été présentée à l'ensemble des collaborateurs et fait partie du règlement intérieur. Elle s'applique à tous les salariés en France et à l'étranger, aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance ;

- la sécurité des outils et des accès informatiques est renforcée en permanence. Chaque poste de travail n'est accessible que par le salarié à qui le poste a été attribué. L'accès s'effectue par un identifiant et un mot de passe de session. Chaque salarié dispose de droits d'accès aux données du réseau limités à son métier et/ou son service ;
- le Correspondant Informatique et Libertés de Wendel a pour mission de tenir à jour la liste des traitements informatiques mis en œuvre chez

Wendel et de veiller à l'application de la loi Informatique et Libertés et notamment au respect du droit d'accès et d'opposition de chacun des salariés sur les données personnelles le concernant ;

- enfin, un système de vidéo surveillance couplé à la vigilance d'agents de sécurité en poste dans le bâtiment en permanence, permet de sécuriser l'ensemble des accès du bâtiment.

### 2.3.5 Dispositif visant à recenser, analyser les principaux risques et s'assurer de l'existence de procédures de gestion des risques

S'agissant de Wendel, la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés et la section 5 décrivent les principaux risques rencontrés au sein de Wendel du fait de son activité et de son organisation, ainsi que la manière dont ils sont couverts.

L'organisation de Wendel et de ses organes de gouvernement d'entreprise permet une gestion active des risques et du contrôle interne. Le suivi de ces risques et le contrôle interne sont répartis par le Directoire entre les différentes Directions de Wendel de la façon suivante :

- le risque de valorisation du patrimoine de Wendel, le suivi mensuel des performances des participations, le suivi de la gestion des risques opérationnels propres à chaque participation et le suivi des processus d'acquisition et de cession relèvent de l'équipe d'investissement ;
- le Directoire et l'équipe d'investissement s'assurent également que l'organisation et l'équipe de direction de chaque participation sont adaptées à la gestion des risques supportés par celle-ci et à l'atteinte de ses objectifs ;
- la Direction financière assure le suivi des risques financiers de Wendel (levier financier, liquidité, taux), des placements de trésorerie et de la qualité des contreparties financières de Wendel, de l'ANR, de la réglementation comptable, des processus d'établissement des états financiers et de l'ANR, des prévisions de résultat, des estimations nécessaires à l'établissement des comptes et de l'ANR (en collaboration avec d'autres Directions de Wendel si cela est nécessaire) et de la sécurité des flux de trésorerie. Les indicateurs clés (évolution de l'ANR, levier financier, niveau et projections de trésorerie, exposition aux taux d'intérêts) font l'objet d'une revue régulière pour permettre au Directoire de modifier l'exposition de Wendel à ces risques si cela est jugé nécessaire ;
- la Direction juridique est responsable de la sécurité juridique et de la conformité aux lois et règlements des opérations réalisées par Wendel, à savoir les financements, les acquisitions et les cessions de la validité juridique des contrats qui leur sont liés et de manière plus générale, de la bonne exécution de l'ensemble des opérations menées par Wendel en tant qu'investisseur de long terme ;
- le Secrétariat général s'assure du respect par Wendel et ses *holdings* des dispositions du droit des sociétés, du droit boursier et du gouvernement d'entreprise, du suivi des réglementations applicables à Wendel notamment en ce qui concerne la *compliance* et la déontologie, du suivi des contentieux, de la réglementation Informatique et Libertés, du suivi des contrats d'assurances responsabilité civile des mandataires

sociaux et responsabilité civile professionnelle ainsi que de la propriété intellectuelle ;

- la Direction fiscale assure le suivi de la réglementation fiscale, le bon traitement des obligations fiscales de Wendel et la prévention des risques fiscaux ;
- la Direction de la communication et du développement durable veille à l'image et à la réputation de Wendel et au suivi des obligations en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- la Direction de la communication financière veille à la qualité de l'information financière transmise aux investisseurs et aux analystes ;
- la Direction des ressources opérationnelles est en charge de la gestion des risques liés aux ressources humaines, de ceux liés à la sécurité des personnes, de la gestion des risques matériels et de la prévention des risques informatiques (intrusions, sécurité et pérennité des données, continuité d'exploitation...);
- les sociétés du Groupe à Casablanca, Luxembourg, New York, Singapour et Tokyo ont pour vocation de conseiller le Groupe dans ses investissements et développements sur leurs zones géographiques respectives.

Chaque Direction peut se faire assister, en tant que de besoin, des experts nécessaires (avocats, banquiers, courtiers, auditeurs, consultants...) avec l'accord du Directoire.

Le Directoire dirige le suivi des risques et décide des procédures destinées à les gérer et à les couvrir avec chaque Direction dans le cadre des comités de la Direction et dans le cadre des réunions du Directoire décrits dans le paragraphe relatif à l'organisation.

Comme indiqué dans le paragraphe relatif à l'organisation, le Directoire présente au Conseil de surveillance, chaque fois que nécessaire et dans le cadre des rapports d'activité trimestriels, les principaux risques susceptibles d'impacter significativement la valeur du patrimoine de Wendel. En outre, conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit revoit les procédures de contrôle des risques et de contrôle interne.

Une liste des risques rencontrés par Wendel est préparée par les différentes Directions de Wendel, validée par le Directoire et présentée au Comité d'audit. Cette liste concerne uniquement les risques supportés par Wendel et les *holdings*. Elle est mise à jour régulièrement. Une analyse détaillée de certains des principaux risques



relevés dans la liste (ceux dont l'occurrence et/ou l'intensité sont jugées les plus élevées) est formalisée par les Directions concernées. Cette analyse a été présentée au Comité d'audit. Par ailleurs, le Comité d'audit a examiné le suivi des risques de certaines filiales. Une synthèse des travaux du Comité d'audit est restituée au Conseil de surveillance par la Présidente du Comité d'audit.

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'actions à mettre en place chaque année.

Néanmoins, l'implication des représentants de Wendel dans les organes de gouvernement d'entreprise des filiales permet d'assurer un suivi des risques majeurs.

Par ailleurs, la nature de société d'investissement de Wendel explique qu'elle ne dispose pas d'un audit interne propre, mais s'appuie sur celui des filiales et sur les *reportings* qui lui sont faits par ces dernières. Wendel prend aussi en compte les conclusions des audits menés par les auditeurs des filiales et participations ; ceux-ci font partie des mêmes réseaux que les Commissaires aux comptes de Wendel pour une meilleure communication de l'information.

## 2.3.6 Activités de contrôle et de pilotage du contrôle interne

### 2.3.6.1 Investissements et désinvestissements

Le Comité d'investissement se réunit toutes les semaines pour examiner l'avancement des opérations d'acquisition ou de cession et les nouvelles opportunités. Il réunit autour du Directoire six Directeurs associés de l'équipe d'investissement et des bureaux, en présence du Directeur général adjoint en charge des finances. Pour l'étude de chaque opportunité, une équipe est constituée en fonction des compétences requises ; un des membres seniors en assure la 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 fait l'objet d'une décision d'investissement prise par les sociétés concernées, après approbation du Directoire, il est présenté au Conseil de surveillance pour autorisation si celle-ci est requise par les statuts ; 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, cette présentation intègre également une analyse des risques identifiés. L'équipe en charge du projet s'assure ensuite de sa réalisation et de sa mise en œuvre avec l'assistance de la Direction juridique et de la Direction fiscale et, le cas échéant, des banques, des conseils en stratégie, des cabinets d'avocats et des auditeurs de premier ordre. Enfin, les garanties de passifs accordées ou reçues sont présentées au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

### 2.3.6.2 Suivi des participations

Le suivi du portefeuille existant est assuré grâce à :

- un *reporting* opérationnel mensuel de chaque filiale et participation qui présente l'évolution de l'activité, de la rentabilité et de l'endettement financier. Ces indicateurs sont comparés aux périodes précédentes et au budget. Pour certaines filiales, des outils de gestion prévisionnelle de trésorerie à court terme ont été également mis en place ;
- des réunions de travail régulières avec la Direction de chaque filiale et participation, 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, couverture des risques financiers, etc.) ;

- une réunion budgétaire, avec chaque filiale et participation, mise à jour par des réunions complémentaires quand de nouvelles prévisions sont disponibles ;
- de nombreux échanges ou réunions organisés avec les membres de la Direction de chaque filiale et participation en cas de besoin.

Dans le cadre du Comité d'investissement, les participants exposent la synthèse de leurs travaux de suivi des filiales et participations dont ils ont la charge et formulent des recommandations dans les cas où des décisions importantes sont à prendre concernant ces filiales et participations. Par ailleurs, afin de renforcer encore le dialogue avec les filiales, de mieux appréhender les réalités opérationnelles de ces dernières et de partager les préoccupations de leurs Directions, la présence de représentants du groupe Wendel au sein des organes de gouvernement d'entreprise des filiales et, notamment, au sein de leur Comité d'audit est systématique. Cette présence aux organes de gouvernement d'entreprise des filiales et participations permet de s'assurer du bon fonctionnement des procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Conseil de surveillance de Wendel est régulièrement informé de l'évolution de la situation économique et financière des filiales et participations dans le cadre des nombreuses réunions décrites dans la section relative à l'« Organisation ».

Dans toutes les filiales et participations, le choix des dirigeants est effectué en accord avec Wendel. Par ailleurs, la participation des représentants du groupe Wendel aux organes de gouvernement d'entreprise de chaque filiale et participation permet au groupe Wendel d'assurer un suivi étroit des rémunérations des principaux dirigeants des filiales et participations, de veiller à leur caractère incitatif et de s'assurer de l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux de la société qu'ils dirigent.



### 2.3.6.3 Suivi de la situation financière de Wendel

Les procédures mises en œuvre dans le cadre du contrôle interne sont destinées à donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations financières sont sécurisées et conformes aux objectifs définis :

- suivi régulier de l'évolution de l'ANR, du niveau de levier financier et des covenants bancaires ;
- notation de Wendel par Standard & Poor's depuis septembre 2002 ;
- suivi régulier par le Directoire de la situation d'endettement et de liquidité et des projections de trésorerie présentées par le Directeur général adjoint en charge des finances, et présentation régulière par le Directoire au Conseil de surveillance de la situation d'endettement et de liquidité ;
- revue par le Directoire d'un *reporting* mensuel de trésorerie et de placements de trésorerie de Wendel et des sociétés *holdings* ;
- processus budgétaire pour Wendel et ses *holdings*, avec formalisation des procédures et des responsabilités, et suivi du budget.

Les processus relatifs à l'établissement des comptes et des informations financières communiquées à l'extérieur du Groupe sont décrits dans la section « Élaboration de l'information comptable et financière de Wendel ».

### 2.3.6.4 Mise en place de financements

Les caractéristiques des financements et leur mise en place sont décidées et validées par le Directoire après l'étude approfondie de différentes solutions et l'analyse de la situation financière de Wendel préparée par le Directeur général adjoint en charge des finances. Après revue par la Direction juridique des contrats et documents juridiques concernés, l'exécution de ces opérations se fait dans le cadre de délégations de pouvoir et/ou de signature données par le Président du Directoire au Directeur général adjoint en charge des finances ou à un membre du Comité de gestion. Conformément aux statuts, l'émission d'obligations ou la mise place d'un crédit est soumis à l'autorisation du Conseil de surveillance en fonction du montant et des caractéristiques de l'opération.

L'analyse de l'exposition aux taux d'intérêt est préparée régulièrement par le Directeur général adjoint en charge des finances. Les décisions d'ajustement de l'exposition aux taux d'intérêt sont prises par le Directoire et donnent lieu, le cas échéant, à la mise en place d'instruments financiers appropriés.

### 2.3.6.5 Conformité aux lois et aux règlements et respect des règles de déontologie

En ce qui concerne la conformité aux lois et aux règlements, la Direction juridique, le Secrétariat général, la Direction des ressources humaines, la Direction en charge du développement durable et la Direction fiscale veillent à l'application des lois et règlements dans les pays où Wendel, ses sociétés *holdings*, ses sociétés d'investissement et ses sociétés de conseil sont implantées. Elles assurent une veille

juridique et fiscale afin d'être en mesure d'être informées en temps utile des modifications qui pourraient être apportées aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont applicables.

Concernant la confidentialité et la déontologie boursière, la Charte de confidentialité et déontologie boursière fait partie du règlement intérieur de Wendel et s'applique aux salariés de Wendel et de ses sociétés de conseil, aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance.

Cette charte expose les règles de confidentialité à respecter en cas de détention d'informations confidentielles ou privilégiées. Elle précise les obligations d'abstention de transaction boursière en cas de détention d'une information privilégiée et pendant les « fenêtres négatives ». Celles-ci sont définies comme les périodes de trente jours qui précèdent et de deux jours qui suivent la publication des résultats semestriels et annuels ainsi que les périodes de quinze jours qui précèdent et les deux jours qui suivent la publication des données financières trimestrielles et de l'ANR.

La charte rappelle les éléments constitutifs du délit d'initié, du délit de fausse information, du délit de manipulation de cours, ainsi que les sanctions applicables ; elle définit aussi un certain nombre de mesures préventives à la commission de ces infractions. Par ailleurs, la charte reprend les dispositions applicables aux stock-options et aux actions de performance et détaille les obligations déclaratives des dirigeants et des personnes qui leur sont liées auprès de l'AMF.

Au-delà des obligations légales et réglementaires en la matière, la charte comporte certaines dispositions plus restrictives, par souci de transparence et de prudence. Ainsi, elle instaure une obligation des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, des salariés et de leurs proches d'inscrire leurs titres Wendel au nominatif et restreint les interventions sur instruments dérivés ou à visée spéculative. La charte définit enfin les situations de conflit d'intérêt. Le contrôle du respect de la charte est confié au Déontologue du Groupe. La charte interdit en outre aux salariés et aux dirigeants de détenir, acheter ou vendre à quelque moment que ce soit, des titres des filiales et participations du Groupe lorsque ces dernières sont cotées à l'exception des titres que les administrateurs de ces sociétés doivent posséder ou en cas de versement d'un dividende en nature sous la forme de titres de filiales ou participations détenues par Wendel.

En conformité avec l'article L. 621-18-4, alinéa 1 du Code monétaire et financier et dans le cadre de la prévention des manquements d'initiés, Wendel établit des listes d'initiés. Elle a établi une liste d'initiés permanents qui comprend tous les salariés de l'entreprise, les membres du Directoire, les membres du Conseil de surveillance et les tiers travaillant régulièrement avec Wendel. En outre, dès l'apparition d'une information privilégiée liée notamment à la préparation d'une opération d'investissement ou de désinvestissement, Wendel établit une liste d'initiés occasionnels, regroupant les personnes concernées par le projet en cours. Ces listes sont régulièrement mises à jour et sont tenues à la disposition de l'AMF, qui peut demander à en obtenir la communication. Elles sont conservées pendant au moins cinq ans après leur établissement ou leur dernière mise à jour. Le Déontologue est notamment en charge de l'établissement et du suivi de ces listes. Les règles de déontologie spécifiques aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrites à la section 2.1.6.

### 2.3.6.6 Procédures de prévention de la fraude et de contrôle sur les engagements et les dépenses

Les procédures d'autorisations d'engagement de dépenses de Wendel et des *holdings* couvrent tous les engagements de Wendel ainsi que les signatures nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires (sous forme de délégation de signature).

- Les devis sont établis par plusieurs prestataires, leur négociation est effectuée systématiquement sous le contrôle du ou des membres du Comité de gestion concernés.
- Les dépenses sont soumises à une procédure formelle d'autorisation préalable ; selon les montants, elles sont validées par le membre du Comité de gestion concerné par la dépense, par un membre du Directoire et/ou par le Président du Directoire. Les demandes d'engagement de dépenses sont rapprochées du budget et les factures sont validées et payées après rapprochement avec la demande d'engagement.
- L'émission de chèques ou d'ordres de mouvements est réservée à la Direction financière sur la base des pièces justificatives et la Direction financière tient informé le Président du Directoire au-delà de certains seuils.

Concernant les sociétés de conseil du Groupe, une procédure de gestion administrative et financière a été diffusée par le Directeur général adjoint en charge des finances. Une revue interne formelle est réalisée par la Direction financière dans les sociétés de conseil du Groupe pour s'assurer du respect des principes de contrôle interne du Groupe.

### 2.3.6.7 Préservation de l'intégrité des données informatiques

Afin de prévenir les risques de détournement des outils informatiques ou d'intrusion dans les systèmes d'information, le service informatique est placé sous la responsabilité du Directeur associé en charge des ressources opérationnelles, qui propose et met en œuvre les interventions sur les systèmes de préservation ou de conservation des données à intervalles réguliers. Un plan de continuité informatique (PCI) est en place et permet une redondance (ou réplique) totale des données en temps réel entre les deux sites historiques du Groupe à Paris et au Luxembourg. Les deux sites sont reliés *via* un lien privé. L'accès aux données de messagerie, aux applications métiers et aux fichiers est sécurisé.

## 2.3.7 Élaboration de l'information comptable et financière de Wendel

Les risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière portent essentiellement sur le risque d'erreur, sur le recours à des estimations (voir les notes 1-9 et 1-10 des comptes consolidés) et sur les valorisations prises en compte dans le calcul de l'ANR.

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

### 2.3.7.1 Procédures d'élaboration et de consolidation des comptes

Les normes comptables appliquées par Wendel pour ses comptes consolidés sont les normes IFRS. Les principales règles applicables sont décrites dans le rapport financier annuel et diffusées comme telles aux filiales dans le cadre du processus de remontée des informations et d'établissement des comptes. 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 la responsable de la consolidation de 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.

En outre, la Direction financière de Wendel s'assure de la correcte remontée des informations comptables et financières des filiales vers Wendel au travers des procédures suivantes :

- élaboration, 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 consolidés de Wendel ;
- réunion de préparation de clôture entre la Direction financière du Groupe et la Direction financière de chaque filiale pour analyser les faits marquants de la période ainsi que les opérations significatives ou exceptionnelles ;
- revue détaillée des informations comptables remontant des filiales et contrôle de cohérence avec les informations financières collectées par l'équipe d'investissement lors des *reportings* d'activité mensuels des filiales.

Enfin le Directeur général adjoint en charge des finances est membre du Comité de gestion et du Comité de coordination (voir le paragraphe relatif à l'« Organisation »), ce qui lui permet de prendre connaissance de tous les événements susceptibles d'impacter les comptes

consolidés du Groupe ou les comptes individuels de Wendel et des *holdings*. Il est par ailleurs directement rattaché au Directoire et est donc totalement indépendant des autres Directions de Wendel.

### 2.3.7.2 Procédures de contrôle des comptes

Au niveau des filiales :

- pour une meilleure remontée d'information vers les Commissaires aux comptes de Wendel, le Groupe a, dans la mesure du possible, les mêmes cabinets d'audit pour Wendel et pour l'ensemble des filiales ; parmi les critères de sélection des Commissaires aux comptes figurent la capacité à assurer l'audit de l'ensemble des filiales et sous-filiales partout dans le monde, ainsi que leur aptitude à se faire communiquer par les auditeurs des filiales les résultats de leurs audits et les éventuelles anomalies constatées ;
- participation d'un représentant de la Direction financière aux réunions de fin d'audit ou aux réunions de Comité 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 d'un ou plusieurs représentants de Wendel aux Conseils d'administration ou de surveillance et/ou aux Comités d'audit des filiales et participations.

Au niveau de Wendel :

- le Directeur général adjoint en charge des finances est responsable de la doctrine comptable et, en particulier, de vérifier le respect des règles comptables. Le cas échéant, des missions d'audit ou d'expertise peuvent être initiées sous sa responsabilité ; il tient le Directoire informé des résultats de ces missions. 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 Directoire est en liaison permanente avec le Directeur général adjoint en charge des finances lors de l'établissement des comptes. En particulier, il est informé des impacts financiers et comptables de tout événement important ainsi que des estimations et jugements ayant un impact significatif sur les comptes. Une réunion entre les auditeurs et le Directoire est organisée lorsqu'apparaissent des sujets dont l'interprétation comptable est complexe ou dont l'impact est significatif sur les comptes. Il revoit également toute la communication financière de Wendel 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 la section 2.1.4.1. Il peut décider de recourir à un expert indépendant pour conforter son avis sur la situation financière de Wendel. Il auditionne régulièrement les Commissaires aux comptes pour avoir leur opinion sur la fiabilité des comptes individuels et consolidés. Il s'assure également de la permanence des méthodes comptables ou s'assure du bien-fondé des changements de méthodes comptables le cas échéant.

### 2.3.7.3 Procédures d'élaboration de l'ANR

L'ANR est préparé et calculé par la Direction financière et est arrêté par le Directoire selon une méthodologie décrite à la section 4.3.2. Les Commissaires aux comptes vérifient la conformité de la méthodologie de calcul de l'ANR appliquée avec la méthodologie définie par le Groupe et la concordance des informations comptables utilisées avec la comptabilité.

### 2.3.7.4 Procédures de contrôle de l'information financière

Après validation par le Directoire, les comptes individuels, les comptes consolidés et le calcul de l'actif net réévalué sont transmis pour avis au Comité d'audit avant examen par le Conseil de surveillance et pour revue aux Commissaires aux comptes.

## 2.3.8 Réalisations 2014

L'application des procédures mises en place sur les exercices précédents a été suivie en 2014 et améliorée lorsque cela s'est révélé nécessaire.

Un processus de revue interne des sociétés de conseil du Groupe a été défini et déployé progressivement depuis 2014.

La Charte éthique de Wendel a été adoptée par le Directoire en mars 2015 ; cette Charte porte les valeurs des collaborateurs et des

actionnaires familiaux de la Société et constitue le cadre de référence dans lequel s'inscrit le métier d'investisseur de long terme de Wendel. Elle s'applique à tous les collaborateurs et dirigeants de la Société, de ses *holdings* et de toutes ses implantations. Wendel encourage les sociétés dans lesquelles elle investit à adopter des standards similaires.

## 2.4 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

(Exercice clos le 31 décembre 2014)

Aux Actionnaires

**WENDEL**

89, rue Taitbout

75009 Paris

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 2014.

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 des 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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 9 avril 2015

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 de contrôle interne et de gestion des risques relatives 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 et de gestion des risques 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 du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Etienne Boris

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot