WENDEL

2018

Document de Référence

incluant le rapport financier annuel

PLUS DE 310 ANS D'HISTOIRE

Sommaire

WENDEL EN BREF 2 à 28

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 29
1.1 Historique 30
1.2 Activité 31
1.3 Gouvernement d'entreprise 32
1.4 Organisation interne 34
1.5 Modèle d'investissement et stratégie de développement 40
1.6 Responsabilité sociale et environnementale (RSE) 44
RFA 1.7 Filiales et participations 44
RFA 1.8 Carnet de l'actionnaire 69

RFA 2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 75
2.1 Gouvernement d'entreprise 76
2.2 Facteurs de risques 127
2.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 138

RFA 3 INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE 151
3.1 Wendel 152
3.2 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant 168
3.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 250

RFA 4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018 255
4.1 Analyse des comptes consolidés 256
4.2 Analyse des comptes individuels 267
4.3 Actif net réévalué (ANR) 270
4.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2018 275

RFA 5 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 277
5.1 Bilan - État de situation financière consolidée 278
5.2 Compte de résultat consolidé 280
5.3 État du résultat global 281
5.4 Variations des capitaux propres 282
5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 283
5.6 Principes généraux 285
5.7 Notes annexes 287
5.8 Notes sur le bilan 319
5.9 Notes sur le compte de résultat 343
5.10 Notes sur les variations de trésorerie 350
5.11 Autres notes 353
5.12 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 362

RFA 6 COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE 369
6.1 Bilan au 31 décembre 2018 370
6.2 Compte de résultat 372
6.3 Tableau de flux de trésorerie 373
6.4 Annexe aux comptes individuels 374
6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 391

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 395
7.1 Renseignements sur la Société 396
7.2 Principales dispositions statutaires 396
7.3 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale 398
RFA 7.4 Renseignements sur le capital 400
7.5 Principaux investissements et prises de participation ou de contrôle 404
7.6 Autorisations financières 405
7.7 Rachat d'actions 407
7.8 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 411
7.9 Pactes d'actionnaires 412
7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 415

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 16 MAI 2019 417
8.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 418
8.2 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital 424
8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe 425
8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions 426
8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre 427
8.6 Rapport complémentaire du Directoire sur l'augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne groupe Wendel 2018 428
8.7 Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription 430
8.8 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale 431
8.9 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 432
8.10 Assemblée générale du 16 mai 2019 434

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 445
9.1 Principaux contrats 446
9.2 Opérations avec les apparentés 446
RFA 9.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale 447
9.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI 447
9.5 Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients 447
RFA 9.6 Responsable de l'information financière 448
RFA 9.7 Attestation de la personne responsable du document de référence incluant le rapport financier annuel 448
RFA 9.8 Responsables du contrôle des comptes et honoraires 449
9.9 Table de concordance du document de référence 450
9.10 Table de concordance du rapport financier annuel 452
9.11 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce 453
9.12 Glossaire 455

WENDEL

Document de Référence **2018**

Le présent Document de Référence contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel.

Profil

Wendel exerce le métier d'investisseur et d'actionnaire professionnel en favorisant le développement à long terme d'entreprises leaders dans leur secteur.

Actionnaire engagé, il concours à la définition et à la mise en œuvre de stratégies de développement ambitieuses et innovantes, fortement créatrices de valeur dans la durée.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

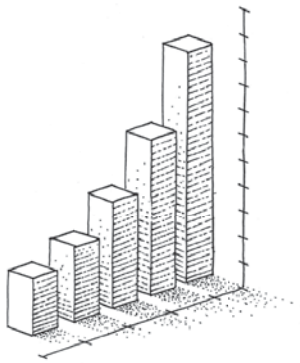
Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous le n° D19-0356 en date du 17 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais auprès **www.wendelgroup.com**

Chiffres clés 2018



Actif brut **9,36** milliards d'euros

Chiffre d'affaires consolidé **8 389,2** millions d'euros

ANR **147,4 €** par action

Dividende ordinaire **2,80 €** par action*

TSR (dividendes réinvestis) **11,3 %** par an depuis 2002**

Capitalisation boursière **~5** milliards d'euros

+ de 40 ans dans l'investissement

315 ans d'histoire

~100 collaborateurs

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Wendel-Participations SE et affiliés(1)
37,7 %

Investisseurs institutionnels hors France
31,0 %

Investisseurs individuels
19,1 %

Investisseurs institutionnels France
6,9 %

Autodétention
2,2 %

Salariés et dirigeants
1,4 %

Autres
1,7 %

Standard & Poor's

Long terme : BBB avec perspective stable - Court terme : A-2 depuis le 25 janvier 2019

Moody's

Long terme : Baa2 avec perspective stable - Court terme : P-2 depuis le 5 septembre 2018

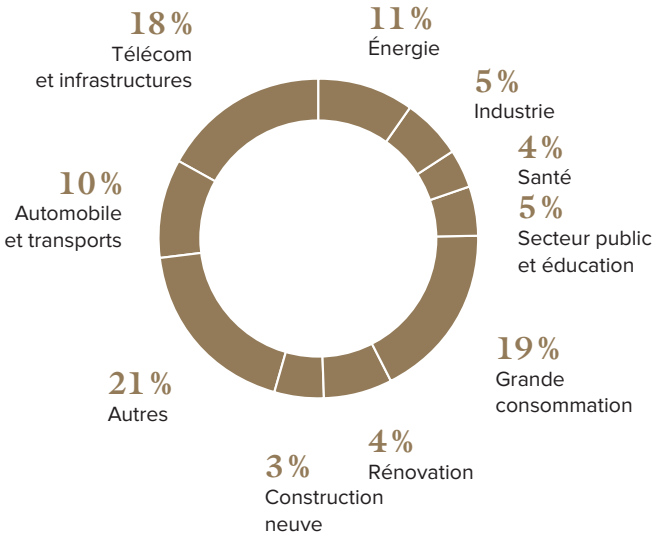
Tous les chiffres sont au 31 décembre 2018.
** Proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019.*
*** Source : FactSet. TSR annualisé, moyenne sur 20 jours, calculé du 13/06/2002 au 31/12/2018.*
(1) Part du capital détenue par Wendel-Participations au 31 décembre 2018 pour 51,09 % des droits de vote.
Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent les actions de Wendel-Participations et de sa Présidente. Actionnariat de Wendel au 31 décembre 2018.

PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

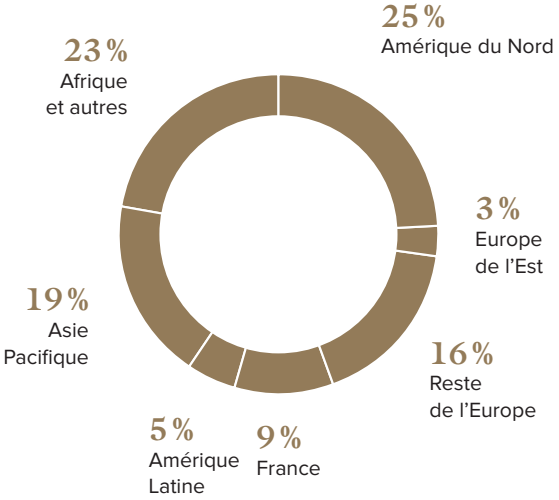
6 implantations

DIVERSIFICATION SECTORIELLE*

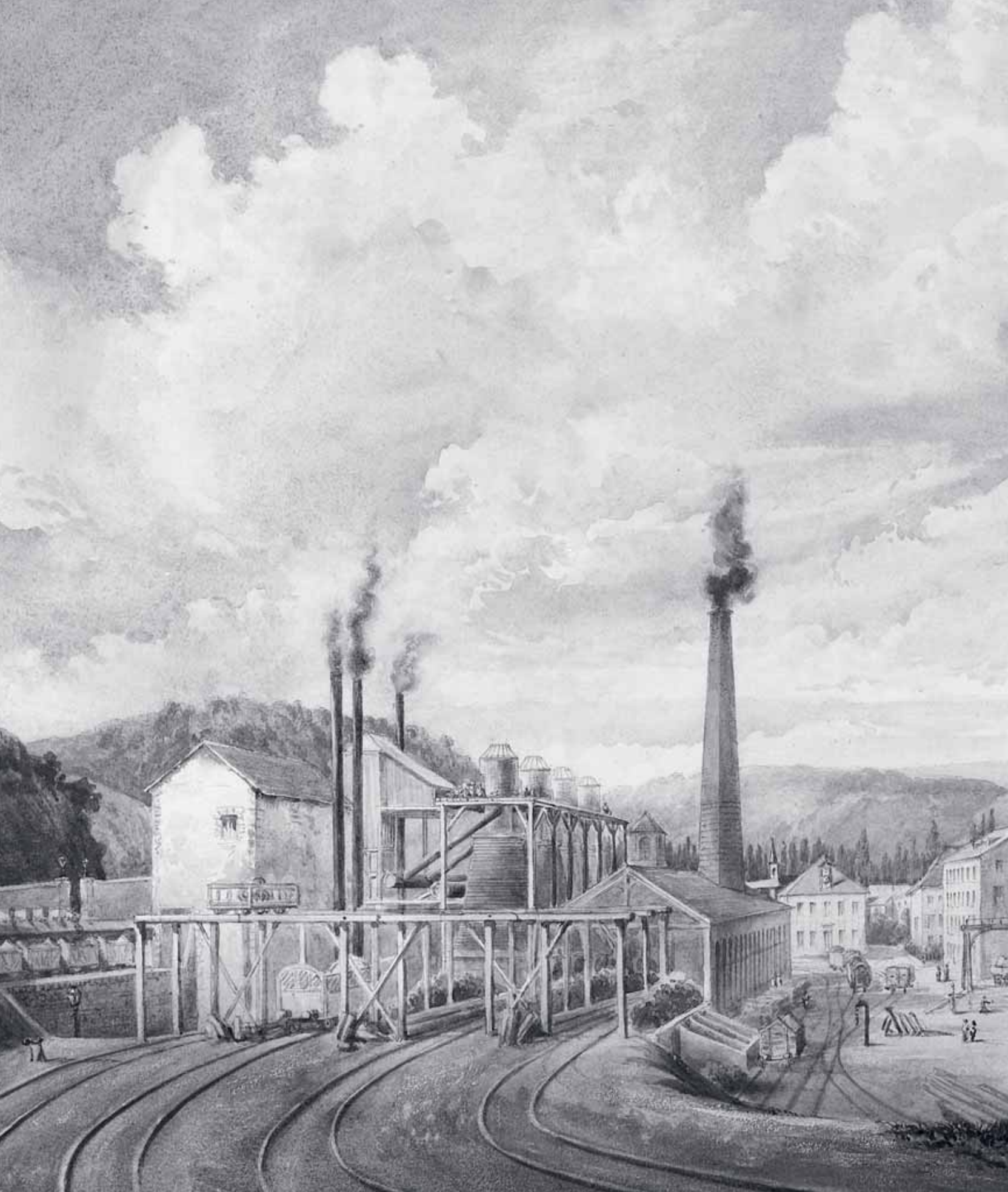
7 participations

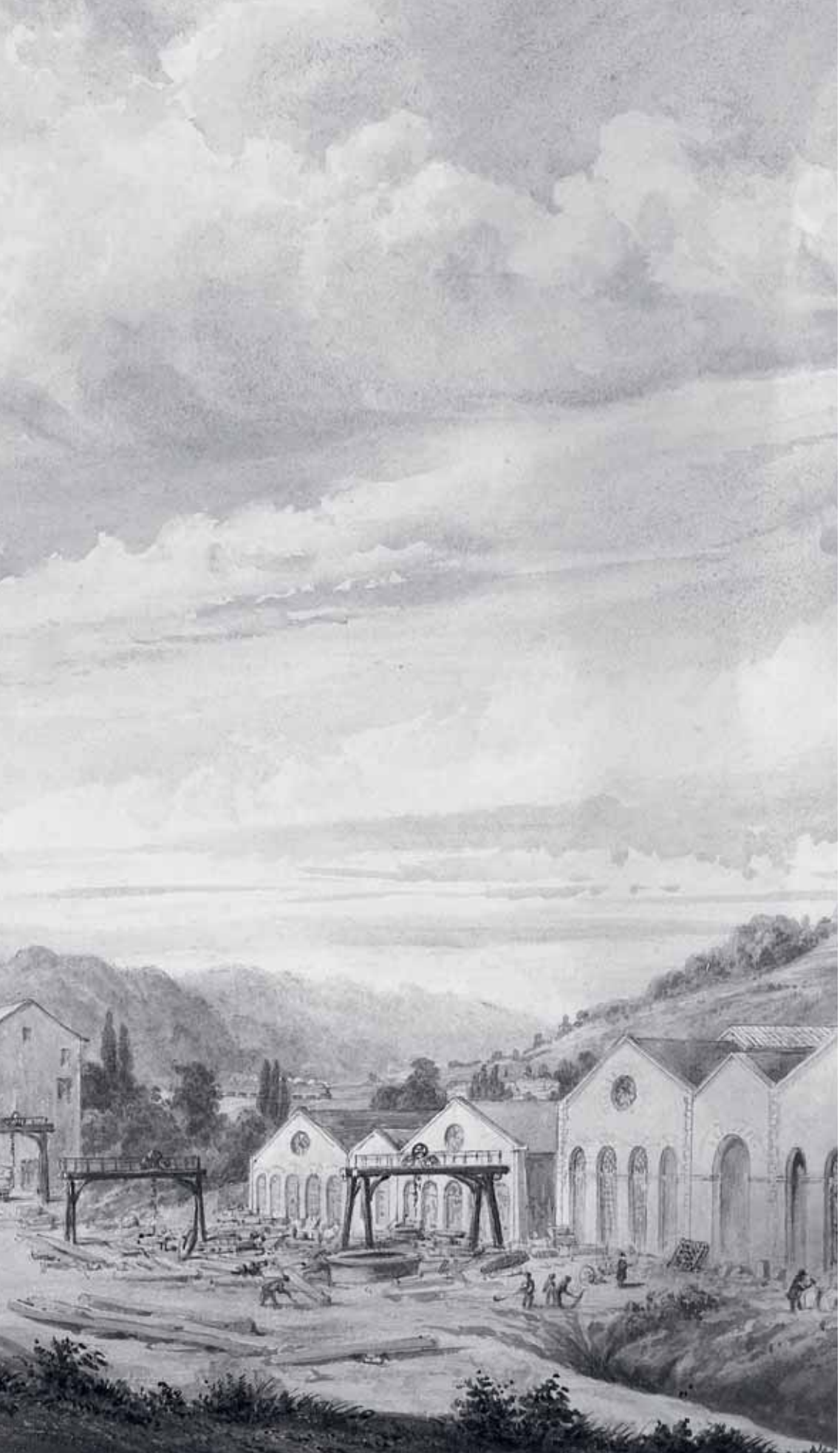


DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE*



Wendel est coté sur l'Eurolist d'Euronext Paris
** Exposition de la valeur d'entreprise, calculée sur la base des calculs de l'ANR au 31 décembre 2018, des sociétés du Groupe selon la répartition du chiffre d'affaires 2018.*
Sociétés consolidées : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Tsebo, Allied Universal et IHS.





Un investisseur de long terme disposant de capitaux permanents

/

315 ans d'histoire et des racines industrielles

/

Une tradition entrepreneuriale avec un actionnaire familial de référence

/

Une société d'investissement cotée

UNE ÉPOPÉE COMMENCE

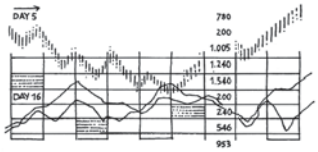
De 1704 à 1870, Jean-Martin Wendel et ses successeurs vont tirer le meilleur parti des innovations liées à la révolution industrielle : fonte au coke, généralisation des hauts-fourneaux et des laminoirs, développement des chemins de fer…

Jean-Martin Wendel acquiert les forges de Hayange

1704

« MF » EN BOURSE

Issue de la Compagnie des hauts-fourneaux, forges et aciéries de la Marine et des chemins de fer, Marine-Firminy entre en Bourse en 1859. Marine-Wendel rachète Marine-Firminy en 1975 et conserve son code de désignation boursier « MF ».



Marine-Firminy ouvre son capital

1859

315 ANS D'HISTOIRE, 273 ANS DANS L'INDUSTRIE SIDÉRURGIQUE…

1815

François de Wendel s'engage dans la vie publique

DIMENSION NOUVELLE

François de Wendel acquiert les forges de Moyeuvre. Avec la Restauration, la famille reprend possession de ses actifs industriels confisqués pendant la Révolution et redéploie son activité. François de Wendel fait son entrée en politique en étant élu député de la Moselle.

1880

Le « procédé Thomas » donne naissance à la sidérurgie lorraine

L'ÂGE DE L'ACIER

Le « procédé Thomas » permet de transformer en acier le minerai lorrain. « Les Petits-Fils de François de Wendel & Cie », société créée en 1871, et « Wendel & Cie », fondée en 1880, se hissent parmi les premiers producteurs européens d'acier.

LES TRENTE GLORIEUSES

Après la destruction d'une grande partie de ses usines pendant la guerre, le Groupe s'est relevé et a repris son essor. La création des coopératives de production Sollac en 1948, puis de Solmer en 1969, permet de répondre aux besoins croissants en tôles d'acier. En 1975, le Groupe produit 72 % de l'acier brut français.

L'heure est à la reconstruction du pays

1948

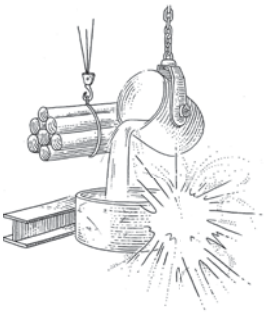
NOUVEL ÉLAN

Marine-Wendel et sa filiale CGIP fusionnent. L'ensemble prend le nom de Wendel Investissement, puis de Wendel en 2007. L'approche industrielle doublée d'une culture de développement sur le long terme sont la « marque de fabrique » de Wendel.

La conquête de nouveaux secteurs d'activité

2002

… PLUS DE 40 ANS DANS L'INVESTISSEMENT

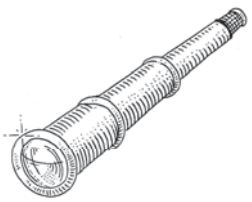


1977

La crise économique s'installe, la diversification commence

LE TEMPS DES MUTATIONS

Le Groupe se réorganise. En 1975, il prend le contrôle de la holding Marine-Firminy et devient Marine-Wendel.
Les actifs non sidérurgiques sont rassemblés dans une nouvelle entité : la Compagnie Générale d'Industrie et de Participations (CGIP).



2019…

Un cap maintenu : créer de la valeur pour les actionnaires

INDUSTRIE ET SERVICES

Toujours accompagné par la famille Wendel, actionnaire de référence depuis trois siècles, le Groupe prolonge sa diversification et investit dans des entreprises résolument tournées vers le développement international. Wendel continue de développer les sociétés de son portefeuille en accélérant notamment leur digitalisation et leur stratégie RSE. Le Groupe poursuit sa trajectoire de leader parmi les sociétés d'investissement européennes.

Nicolas ver Hulst
Président du Conseil de surveillance

Questions à Nicolas ver Hulst

Président du Conseil de surveillance

Quel bilan tirez-vous de l'année 2018 ? Plus spécifiquement, quel est votre point de vue sur le développement de Bureau Veritas ?

NVH. L'année a été décisive pour le groupe Wendel grâce à l'important travail de simplification. Wendel a cédé de nombreux actifs dont le sens n'était pas assez marqué par rapport à la taille et à l'ambition du Groupe. Aujourd'hui, nos actifs sont principalement constitués d'entreprises « stars », solides, dotées d'un excellent positionnement stratégique profitable et en croissance.

Nous sommes très satisfaits que Bureau Veritas ait renoué avec la croissance organique. Nous avons une totale confiance dans son développement : c'est le navire amiral de Wendel et nous sommes fiers d'en être l'actionnaire de contrôle depuis vingt-quatre ans. L'activité de Bureau Veritas répond à un besoin simple mais crucial : celui de tiers de confiance. Ce besoin existe à travers de nombreux métiers (construction navale, infrastructure, biens de consommation, matières premières, etc.) de sorte que Bureau Veritas est, en effet, très diversifié. À cette diversification s'ajoute une autre dimension qui est la technicité croissante.

Quelles relations se sont instaurées avec le management ?

NVH. Les maîtres-mots du Conseil de surveillance sont clarté et dialogue. Le Conseil de surveillance nomme les dirigeants et fixe le cadre de leur rémunération, il veille à la sincérité des comptes en contrôlant le processus d'élaboration de l'information financière et il participe à la définition du cadre stratégique de la société. Ce qu'il ne fait pas : diriger la société. Mais il travaille en toute transparence avec le management, ce qui je crois est fondamental. Je tiens à souligner l'étroite collaboration entre le Conseil de surveillance et le Directoire. Je remercie le management pour son implication et la qualité de nos échanges.

« Nous cherchons des sociétés leaders que nous pouvons accompagner dans la durée. »

André François-Poncet

Questions à André François-Poncet

Président du Directoire

Cela fait un peu plus d'un an que vous avez pris vos fonctions. Quel regard portez-vous sur 2018 ?

AFP. 2018 a été une année très active pour Wendel. Nous avons beaucoup travaillé sur la simplification de notre modèle d'entreprise. Nous visons en effet à constituer un portefeuille de sociétés leaders, de taille significative, que nous pouvons accompagner dans la durée aux côtés de dirigeants de talent que nous considérons comme des partenaires et que nous associons au capital. Nous avons ainsi cédé nos petites participations dans de bonnes conditions.

Cette rationalisation nous a permis de davantage concentrer nos moyens humains et financiers sur nos sociétés importantes. Nous y jouons pleinement notre rôle d'actionnaire professionnel en travaillant sur la gouvernance et les équipes de direction, en réinvestissant, parfois, des capitaux supplémentaires comme nous l'avons fait pour Allied Universal avec une acquisition structurante qui lui a permis de conforter sa position de leader de la sécurité en Amérique du Nord. Nous avons également rééquilibré notre exposition au secteur coté en cédant 4,73 % du capital de Bureau Veritas dont nous demeurons l'actionnaire de contrôle de long terme. S'agissant de Wendel, notre Comité d'investissement a été renouvelé, nos fonctions centrales renforcées.

Quel a été votre fil conducteur dans la conduite de ces actions ?

AFP. Notre fil conducteur est la recherche de la performance et de l'excellence. Nous y travaillons quotidiennement. Nous nous concentrons sur la gouvernance et le suivi de la performance. Nos sociétés doivent se différencier, innover, fidéliser leurs clients, maîtriser voire baisser leurs coûts et prendre de l'avance en conquérant des positions par acquisitions. Le développement durable, au sens le plus large, à travers l'attention qui est portée par quelque 350 000 collaborateurs de nos sociétés, la probité, le respect de la conformité, la préservation de l'environnement doivent devenir de vrais avantages concurrentiels ; c'est le cas par exemple de notre société Stahl qui a fait le choix – couronné de succès – d'en faire l'un de ses principaux moteurs de croissance. Nous avons ainsi créé une fonction de suivi opérationnel et renforcé les Conseils d'administration afin d'élargir les expertises au service des entreprises.

Le Groupe dispose d'un important montant de liquidités. Quels types d'investissements envisagez-vous ?

AFP. À la suite de cessions d'environ 1,5 milliard d'euros[1], Wendel dispose désormais d'un portefeuille concentré, d'un bilan « de conquête », ainsi que du recul et du temps nécessaires. Dans l'environnement international actuel, marqué par l'incertitude, notre équilibre liquidités/dette nous place dans une excellente situation pour saisir les meilleures opportunités d'acquisition pour le long terme nous permettant de créer de la valeur durable pour tous nos actionnaires.

(1) Comprend les cessions 2018 : CSP Technologies, Saham Group, Mecatherm et Nippon Oil Pump et 4.43 % du capital de Bureau Veritas pour un montant de près de 1 Md d'euros ainsi que 480 M d'euros en 2019 des cessions de PlaYce, de titres Saint-Gobain et de la cession partielle attendue d'Allied Universal.

Les orientations stratégiques de Wendel

Partenaire dans la durée de sociétés leaders, le groupe Wendel entend poursuivre sur sa trajectoire et amplifier sa réussite. Pour cela, il s'associe à des entrepreneurs ambitieux, les accompagne dans leur développement, les soutient dans l'innovation ainsi que dans la croissance externe, travaille avec eux sur la gouvernance et dans les leviers de création de valeur.

TSR*
à 2 chiffres

±50 %
non coté

<2,5 Md€
dette nette

1 — DÉVELOPPER ET CRISTALLISER DE LA VALEUR

... en développant à long terme des sociétés du portefeuille et en tirant avantage des opportunités de cessions, partenariats, mises en bourse et de réinvestissements dans les sociétés.

2 — INVESTIR

... de l'ordre de 750 millions d'euros de fonds propres par an, en fonction des conditions de marché, en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique dans des sociétés exposées aux tendances porteuses de long terme. Une partie de ce montant pourrait provenir de partenaires partageant notre philosophie d'investissement.

3 — RESTER VIGILANT

... en gardant un contrôle strict de la dette nette, pour la maintenir à un niveau inférieur à 2,5 milliards d'euros, tout en gardant un portefeuille équilibré entre actifs cotés et non cotés.

4 — ATTEINDRE DES OBJECTIFS FINANCIERS AMBITIEUX

... avec un taux de retour moyen aux actionnaires à deux chiffres, un dividende en croissance année après année, et avec des rachats d'actions réguliers et opportunistes.

** Total Shareholder Return moyen sur la période 2017-2020 dividendes réinvestis, sur la base du cours moyen du second semestre 2016.*

La digitalisation au cœur de la création de valeur

La digitalisation est un enjeu majeur pour les entreprises, quels que soient leurs activités ou leurs secteurs. Elle engendre des transformations dans la manière de gérer, concevoir, produire, travailler et communiquer. Avec la double ambition de s'assurer que les enjeux digitaux sont bien pris en compte et de renforcer son expertise, Wendel a constitué une équipe opérationnelle consacrée à la digitalisation. Son objectif : identifier les actions nécessaires afin que les sociétés du Groupe, et Wendel en tant qu'organisation, se saisissent des leviers de création de valeur liés à la digitalisation.

Ainsi, fin 2016, une évaluation de la maturité digitale des principales sociétés du Groupe a été réalisée pour identifier les risques et opportunités associés au digital, établir des priorités d'actions et mettre en place un dialogue sur les sujets digitaux, entre Wendel et ses participations, en impliquant les dirigeants et les membres de l'équipe d'investissement.

Fin 2017, Wendel a lancé un chantier d'optimisation de son fonctionnement et de son efficience opérationnelle. Une démarche de type « Agile » a débouché sur le déploiement de nouveaux outils et processus. Ainsi, début 2019, toute l'entreprise a migré vers un mode de travail collaboratif.

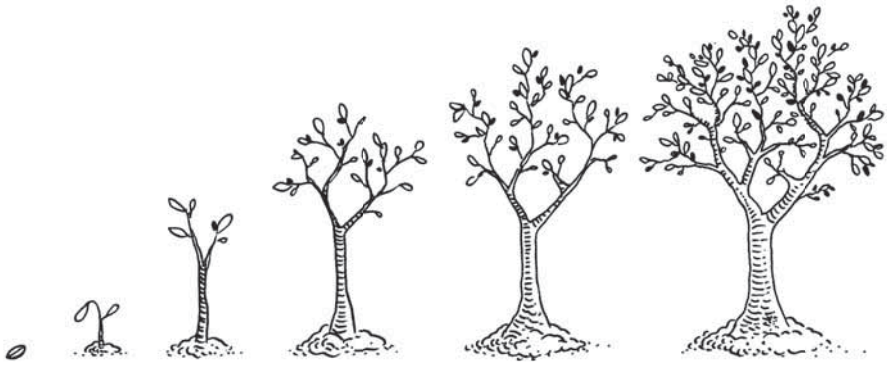
Enfin, le 1er février 2019, Wendel a recruté son Directeur de la stratégie informatique et de la transformation digitale et nommé deux Operatings Partners disposant de compétences et d'expériences digitales.

« Le Wendel lab enrichit notre savoir-faire et notre connaissance de technologies disruptives. En tant qu'investisseur de long terme à la recherche des leaders d'aujourd'hui et de demain, nous nous devons de comprendre cet environnement. »

Bernard Gautier
Membre du Directoire

#WENDEL LAB

Toujours avec la volonté d'être attentif au digital, Wendel a élargi, depuis 2013, ses horizons d'investissement et a intégré indirectement *via* des fonds, des sociétés digitales et/ou aux modèles d'affaires disruptifs. Réunies au sein du « Wendel Lab », ces participations indirectes dans des entreprises innovantes permettent aux équipes de suivre les dernières tendances et d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur. Le « Wendel Lab » contribue à la stratégie de Wendel qui est d'investir dans des leaders d'aujourd'hui et de demain en établissant un lien concret avec les nouveaux acteurs et les nouveaux modèles.



Wendel investit sur le long terme, comme actionnaire majoritaire ou de premier rang, principalement dans des sociétés non cotées ayant des positions de leader, afin d'accélérer leur croissance et leur développement.

Le modèle d'investissement de Wendel

Wendel investit essentiellement dans des sociétés leaders de leur secteur ou qui ont le potentiel de le devenir à moyen-long terme grâce à notre accompagnement, à la force de leur modèle et de leur management.

Croissance et transformation

Des entreprises bien positionnées pour capitaliser sur le dynamisme des zones à forte croissance et/ou des grandes tendances économiques de long terme, telles que : les évolutions démographiques, l'urbanisation, la croissance durable, le besoin de confiance et de sécurité, la digitalisation…

Avec un fort potentiel de développement rentable, et à long terme, passant à la fois par la croissance organique et des acquisitions créatrices de valeur.

Taille cible

Des investissements initiaux en fonds propres généralement compris entre 200 et 700 millions d'euros avec des réinvestissements possibles dans la durée pour accompagner la croissance organique ou externe.

Zones géographiques

Des entreprises basées en Europe, Amérique du Nord ou Afrique avec une forte exposition ou une stratégie de croissance internationales.

Gouvernance

Des mécanismes de gouvernance équilibrés nous permettant de jouer pleinement notre rôle d'actionnaire.

Des équipes managériales expérimentées et de premier plan qui partagent notre vision.

Des mécanismes de co-investissement permettant un alignement de leurs intérêts patrimoniaux avec ceux de Wendel.

Levier modéré

La dette au niveau des sociétés du Groupe est sans recours sur Wendel et dimensionnée en fonction de leur profil de croissance et de génération de trésorerie.

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil de surveillance de Wendel compte actuellement douze membres dont un représentant des salariés. Un représentant du Comité d'entreprise assiste également aux séances du Conseil avec voix consultative. La durée du mandat de ses membres est de quatre années.

45 %
d'indépendants

45 %*
de femmes

8**
réunions

89 %
taux de présence

4h00
durée moyenne d'une réunion

Nicolas ver Hulst
—
Président du Conseil de surveillance

Gervais Pellissier
—
Vice-Président du Conseil de surveillance, membre référent du Conseil de surveillance, membre indépendant

Guylaine Saucier
—
Présidente du Comité d'audit, membre du Comité de gouvernance, membre indépendant

Jacqueline Tammenoms Bakker
—
Présidente du Comité de gouvernance, membre du Comité d'audit, membre indépendant

** Au-delà de la recommandation du Code Afep-Medef (40 %).*
*** Outre les huit réunions planifiées, 10 réunions supplémentaires d'une durée moyenne de 1h30 se sont tenues.*

Franca Bertagnin Benetton
—
Membre du Comité d'audit,
membre indépendant

Bénédicte Coste
—
Membre du Comité d'audit

Édouard de l'Espée
—
Membre du Comité de gouvernance

Nicholas Ferguson
—
Membre du Comité de gouvernance,
membre indépendant

Priscilla de Moustier
—
Membre du Comité de gouvernance

Sophie Parise
—
Membre du Comité de gouvernance,
représentante des salariés

François de Wendel
—
Membre du Comité d'audit

Humbert de Wendel
—
Membre du Comité d'audit

De gauche à droite : André François-Poncet, président du Directoire, et Bernard Gautier, membre du Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans.

S'appuyant sur les recommandations du Comité d'investissement, le Directoire approuve les projets d'investissement et les présente, le cas échéant, au Conseil de surveillance. Depuis le 1er janvier 2018, le Directoire est composé d'André François-Poncet et Bernard Gautier.

André François-Poncet, président du Directoire

Diplômé d'HEC et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, André François-Poncet a été nommé président du Directoire le 1er janvier 2018. Il est administrateur d'AXA depuis 2016, il a été *Partner* de CIAM en 2016-2017 et il a travaillé chez BC Partners de 2000 à 2015 en tant que *Managing Partner* puis *Senior Advisor*. Auparavant, il a collaboré seize ans au sein de Morgan Stanley (New York, Londres et Paris).

Bernard Gautier, membre du Directoire

Ancien élève à l'École supérieure d'électricité, Bernard Gautier est entré chez Wendel en 2003 et est membre du Directoire depuis le 31 mai 2005. Auparavant, il a été *General Partner* et responsable du bureau de Paris pour les fonds Atlas Venture. Il a travaillé vingt ans dans le conseil en organisation et stratégie, chez Accenture et chez Bain & Co.

Afin de remplir sa mission, le Directoire est assisté par deux comités qu'il préside : le Comité d'investissement étudie les projets d'investissement sélectionnés à partir des analyses de l'équipe d'investissement ; le Comité de gestion assure la gestion opérationnelle du groupe Wendel.

Le Comité d'investissement

Le Comité d'investissement examine les projets d'investissement du groupe Wendel. Il réunit, tous les quinze jours, le Directoire, les directeurs associés et le directeur financier.

André François-Poncet
—
Président du Directoire

Bernard Gautier
—
Membre du Directoire

Stéphane Bacquaert
—
Directeur associé,
CEO Wendel Africa

Stéphanie Besnier
—
Directeur associé

David Darmon
—
Directeur associé,
CEO Wendel North America

Stéphane Heuzé
—
Directeur associé

Roland Lienau
—
Directeur associé

Jérôme Michiels
—
Directeur financier, Directeur associé,
Directeur des ressources opérationnelles

Composition du comité de gestion et du comité d'investissement au 16 avril 2019.

Le Comité de gestion

Le Comité de gestion prend les décisions concernant l'organisation et le fonctionnement de la société. Ses membres se réunissent une fois par mois.

André François-Poncet
—
Président du Directoire

Bernard Gautier
—
Membre du Directoire

Adam Reinmann
—
Directeur associé

Christine Anglade Pirzadeh
—
Directrice de la communication
et du développement durable,
Secrétaire du Directoire

Caroline Bertin Delacour
—
Secrétaire générale et déontologue,
Secrétaire du Conseil de surveillance
et de ses comités

Josselin de Roquemaurel
—
Directeur associé

Marie-Hélène Dorat
—
Directrice des ressources humaines

Peter Meredith
—
Directeur fiscal

Félicie Thion de la Chaume
—
Directeur associé,
CEO Wendel London

Jérôme Michiels
—
Directeur financier, Directeur associé,
Directeur des ressources opérationnelles

La RSE
crée de la valeur durable

Wendel considère que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est un moteur de croissance pour celles-ci. Par son action de long terme, Wendel encourage ses sociétés à la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale et environnementale, tout en définissant pour elle-même une politique RSE adaptée à son rôle d'investisseur, exercée par une équipe resserrée de professionnels.

Wendel dispose d'une Charte éthique depuis 2015. Celle-ci porte les valeurs des collaborateurs et des actionnaires 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.

Une démarche RSE intensifiée en 2018

La démarche RSE a pris de l'ampleur en 2018, que ce soit au niveau de Wendel ou de ses filiales.

Depuis 2018, des objectifs RSE ont été intégrés dans la rémunération variable du Directoire. Ces objectifs RSE sont également appliqués aux rémunérations variables des membres du Comité de coordination de Wendel qui regroupe les principaux responsables de Wendel à travers le monde.

Depuis de nombreuses années, Wendel porte une attention toute particulière à deux thématiques au sein de ses filiales :
- la santé et la sécurité des salariés et des consommateurs et ;
- l'intégration de critères de performance ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans la conception des produits et services*.

Il a été demandé à l'ensemble des sociétés soumises à la déclaration de performance extra-financière (DPEF**) d'intégrer ces deux critères à leur analyse des risques et des opportunités. Ces préoccupations, vertueuses en elles-mêmes, contribuent aussi à pérenniser l'activité économique et la valeur créée, ce qui correspond à la vocation d'un investisseur de long terme.

** Voir partie 1.3. Risque RSE au sein des filiales.*
*** Sociétés du périmètre consolidé par intégration globale à savoir : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo.*

Wendel, un acteur engagé dans la société civile

En dehors des enjeux extra-financiers principaux liés à l'activité d'investisseur, Wendel a à cœur de conserver et développer un engagement fort dans la société civile.

Partenaire de long terme de l'éducation et la culture

Depuis 1996, Wendel soutient l'Insead avec le Centre International Wendel pour l'Entreprise Familiale.

Depuis 2010, Wendel est engagé auprès du Centre Pompidou-Metz, dont elle est mécène fondateur. En 2016, Wendel a renouvelé pour cinq ans son partenariat.

Partenaire d'actions solidaires

En 2018, Wendel a complété son dispositif de mécénat avec la création d'un Comité de philanthropie pour soutenir des projets à visée solidaire. Les collaborateurs de Wendel ont eu l'occasion de présenter des projets qui ont été analysés et instruits par le Comité de philanthropie. Wendel a ainsi soutenu plusieurs associations dont La maison des enfants d'Awa, Les Restaurants du Cœur, Casamasanté, iMentor, Cycle for Survival, Clubhouse France, la Fondation de la Maison de la Gendarmerie, et le programme PlanVue de l'association Helen Keller International que Wendel soutient depuis 2017.

Enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : des opportunités de création de valeur sur le long terme

Wendel se définit comme un investisseur de long terme. Les enjeux extra-financiers pouvant avoir des implications structurantes au regard de la stratégie et des opérations des sociétés du portefeuille, Wendel estime essentiel que les sociétés les prennent en compte s'agissant des risques qu'ils peuvent impliquer mais aussi des opportunités de création de valeur durable qu'ils représentent.

Il s'agit pour Wendel de renforcer son impact positif – dans le strict respect de son rôle d'actionnaire et de la gouvernance – sur les sociétés de son portefeuille en les encourageant à prendre toujours davantage en compte les enjeux extra-financiers.

Wendel porte ainsi une stratégie d'investisseur responsable et intègre l'étude des risques et opportunités ESG (Environnement, Social et Gouvernance) tout au long du cycle de vie de ses investissements.

Quelques chiffres à retenir en 2018 (1)

Environnement

Management

100 %

des sociétés ont mis en place un système de management environnemental

(notamment *via* la certification ISO 14001 de tout ou partie de leur périmètre d'activité).

Transition énergétique

80 %

des sociétés ont mis en place des mesures pour augmenter la part d'énergies renouvelables

dans leurs consommations énergétiques.

Social

Santé / sécurité

100 %

des sociétés ont une politique dédiée

sur la santé et la sécurité des collaborateurs et organisent des formations dédiées.

Sociétal

100 %

des sociétés ont des engagements sociétaux

afin de redistribuer une partie de la valeur créée par leur activité.

Gouvernance

Indicateurs de risque

100 %

des sociétés ont identifié les risques extra-financiers

relatifs à leur activité et ont mis en place des indicateurs de suivi et des politiques d'atténuation.

Rémunération

100 %

des comités opérationnels de Wendel

ont une part de leur rémunération variable conditionnée à des objectifs RSE.

Comité RSE

100 %

des sociétés ont eu un Comité dédié

à la RSE en 2018.

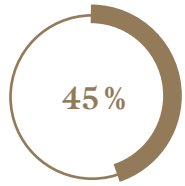
(1) Ces indicateurs couvrent les sociétés consolidées du portefeuille de Wendel, à savoir : Bureau Veritas, Cromology, Constantia Flexibles, Stahl et Tsebo.

Structure du portefeuille

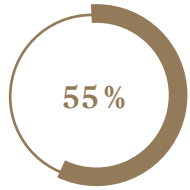
Un portefeuille de participations diversifié

L'engagement de long terme est au cœur de l'ADN de Wendel. Cette orientation se retrouve dans toutes ses participations. Elles ont en commun de bâtir leur croissance sur des tendances économiques et sociologiques durables. La diversification du portefeuille s'appuie sur des actifs, cotés et non cotés, situés dans différentes zones géographiques, toujours dans des sociétés leaders.

Actifs Cotés



Actifs Non Cotés



Principaux Actifs

Bureau Veritas
Services d'évaluation de conformité et de certification

▸ **35,9%** du capital détenu par Wendel

309,8 M€ investis par Wendel depuis janvier 1995

IHS
Infrastructures de télécommunication mobile en Afrique

▸ **21,3%** du capital détenu par Wendel

826 M$ investis depuis 2013

Stahl
Produits de finition pour le cuir et revêtements haute performance

▸ **67,5%** du capital détenu par Wendel

221 M€ investis depuis 2006

Les montants des fonds propres investis et la part de capital détenue par le Groupe Wendel dans les sociétés du portefeuille sont au 31 décembre 2018, excepté la part de capital détenue dans Saint-Gobain qui est au 21 mars 2019.

Autres

Saint-Gobain
Production, transformation et distribution de matériaux de construction

▸ ~1,7% du capital détenu par Wendel

872 M€ investis par Wendel depuis septembre 2007

Constantia Flexibles
Production d'emballages flexibles

▸ 60,6% du capital détenu par Wendel

565 M€ investis depuis 2015

Allied Universal
Services de sécurité

▸ 33,5% du capital détenu par Wendel

377,6 M$ investis depuis 2015

Cromology
Peinture décorative

▸ 87,9% du capital détenu par Wendel

430 M€ investis depuis 2006

Tsebo
Services aux entreprises

▸ 64,7% du capital détenu par Wendel

142 M€ investis depuis 2017

Chiffres clés des trois derniers exercices

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

2016	2017	2018
7 683	8 329	**8 389**

En millions d'euros au 31.12

ACTIF NET RÉÉVALUÉ

2016	2017	2018
153,9	176,4	**147,4**

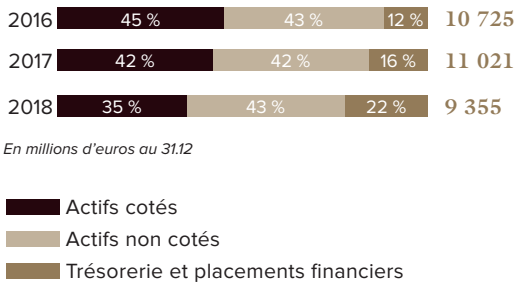
En euros par action au 31.12

RÉSULTAT NET

	2016	2017	2018
Total	-141	534	**280**
Part du Groupe	-367	200	**45**

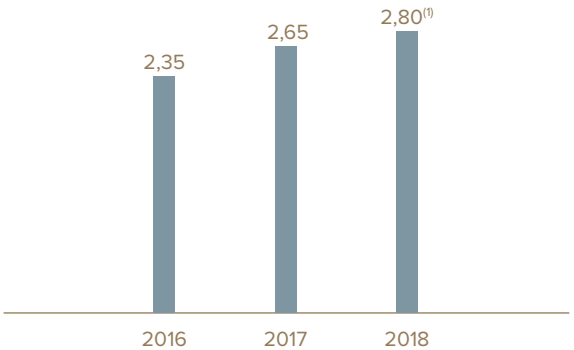
En millions d'euros au 31.12

TOTAL DE L'ACTIF BRUT GÉRÉ



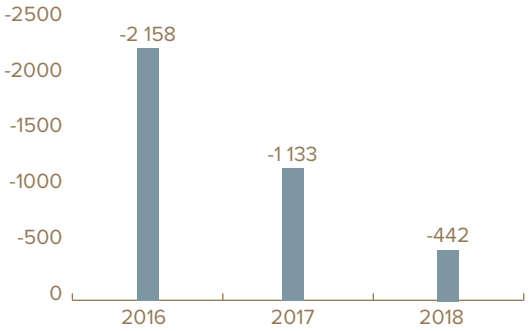
En millions d'euros au 31.12

DIVIDENDE



En euro par action, dividende ordinaire
(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

DETTE NETTE



En millions d'euros au 31.12

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE 30

1.2 ACTIVITÉ 31

1.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 32

1.3.1 Le Conseil de surveillance et ses comités 32
1.3.2 Le Directoire 33

1.4 ORGANISATION INTERNE 34

1.4.1 Le Comité d'investissement/Investment Committee 34
1.4.2 Le Comité de gestion/Management Committee 34
1.4.3 Le Comité de coordination/Coordination Committee 34
1.4.4 Le Secrétariat général 34
1.4.5 Les implantations 35
1.4.6 Les équipes 36

1.5 MODÈLE D'INVESTISSEMENT ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 40

1.5.1 Un partenaire actif des entreprises 40
1.5.2 Une charte pour notre métier d'actionnaire de long terme 40
1.5.3 Une volonté de portefeuille équilibré 41
1.5.4 Orientations stratégiques 2017-2020 42

1.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) 44

1.7 FILIALES ET PARTICIPATIONS 44

1.7.1 Bureau Veritas 44
1.7.2 Saint-Gobain 47
1.7.3 Cromology 48
1.7.4 Stahl 50
1.7.5 IHS 52
1.7.6 Constantia Flexibles 55
1.7.7 Allied Universal 58
1.7.8 Tsebo 61
1.7.9 Mecatherm 64
1.7.10 Saham Group 65
1.7.11 Nippon Oil Pump (NOP) 66
1.7.12 CSP Technologies 67
1.7.13 PlaYce 68

1.8 CARNET DE L'ACTIONNAIRE 69

1.8.1 Données boursières 69
1.8.2 Dividende 70
1.8.3 Programme de rachat d'actions 2019 70
1.8.4 Actionnariat 71
1.8.5 Relations avec les actionnaires 72
1.8.6 Marché de l'action 73
1.8.7 Documents accessibles aux actionnaires et au public 74

1.1 Historique

Fondé en Lorraine en 1704, le groupe Wendel s'est développé pendant 270 ans dans diverses activités, principalement sidérurgiques, avant de se consacrer au métier d'investisseur de long terme.

Longtemps acteur central du développement de l'industrie de l'acier en France, le groupe Wendel s'est diversifié à la fin des années 1970. Il se consacre aujourd'hui à la réussite d'entreprises de premier plan dans des secteurs très variés (tests, inspection et certification – chimie et revêtements de haute performance et décoratifs – services aux entreprises – infrastructures télécom – emballages – sécurité).

De 1704 à 1870, le Groupe a tiré parti des grandes inventions qui ont accéléré le développement de ses activités sidérurgiques : fonte au coke, généralisation des hauts-fourneaux et des laminoirs, développement des chemins de fer…

Au XXe siècle, durement atteint par les deux guerres mondiales qui ont laissé exsangues les usines de Lorraine, le Groupe s'est relevé et a repris son essor. La création des coopératives de production Sollac en 1948, puis de Solmer en 1969, a permis notamment de répondre aux besoins croissants en tôles d'acier. Entre 1950 et 1973, il était au faîte de sa puissance. En 1975, il produisait 72 % de l'acier brut français.

En 1974, la hausse brutale des prix du pétrole a ouvert une crise économique généralisée. La sidérurgie française s'est trouvée alors confrontée à une grave dépression : le blocage des prix de l'acier et l'effort de modernisation conduisirent à l'asphyxie financière.

En 1975, la prise de contrôle par le groupe Wendel du holding Marine-Firminy a donné naissance à Marine-Wendel. La coexistence de ses actifs sidérurgiques (Sacilor, Forges et Aciéries de Dilling, etc.) à côté d'activités diversifiées (Carnaud, Forges de Gueugnon, Oranje-Nassau, Cimenteries de l'Est, plusieurs sociétés du secteur de la mécanique) a conduit, lors de la crise de la sidérurgie européenne en 1977, à une scission du Groupe en deux entités : en faisant apport en novembre 1977 de tous ses actifs non sidérurgiques, Marine-Wendel donne naissance à la Compagnie générale d'industrie et de participations (CGIP) dans le capital de laquelle elle ne conserve qu'une participation de 20 %.

En juin 2002, Marine-Wendel et CGIP ont fusionné ; l'ensemble a pris le nom de WENDEL Investissement. L'approche industrielle et la concentration des équipes sur le développement à long terme des sociétés ont contributé à forger une image spécifique et forte de notre Groupe. Ce positionnement solide d'actionnaire professionnel doté d'une vision industrielle a conduit, lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2007, à une simplification de la dénomination sociale de « WENDEL Investissement » en « Wendel », mettant ainsi l'accent sur des valeurs industrielles et de long terme enracinées dans son histoire multiséculaire. Depuis 2007, afin d'accompagner son développement, Wendel dispose, outre ses implantations historiques à Paris et à Luxembourg, de 4 bureaux à l'étranger (Casablanca, Londres, New York et Singapour).

1.2 Activité

Avec 9,4 Md€ d'actifs gérés fin décembre 2018, Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement en Europe. Elle investit dans des sociétés leaders ou qui ont le potentiel de le devenir. Wendel est un actionnaire et un partenaire actif qui appuie les équipes dirigeantes de ses participations, les responsabilise et les accompagne dans la durée, afin d'atteindre des objectifs ambitieux de croissance et de création de valeur pour ses actionnaires. Elle a également la particularité d'être une société d'investissement de long terme, disposant de capitaux permanents, d'une notation *Investment Grade* et d'accès aux marchés financiers, soutenue et contrôlée par Wendel-Participations, un actionnaire familial stable ayant plus de 310 ans d'histoire industrielle dont plus de 40 ans d'expérience dans l'investissement.

L'équipe d'investissement est composée de plus de trente cinq professionnels expérimentés. Les membres de l'équipe ont des profils variés et complémentaires : anciens consultants, chefs d'entreprise, banquiers d'affaires, ou anciens responsables opérationnels d'entreprises industrielles ou de services, dans des secteurs divers, nous permettant ainsi de capitaliser sur l'ensemble des expériences et des réseaux de relations constitués au cours de leurs carrières. Cette équipe dispose ainsi de compétences industrielles et d'une expertise financière reconnue. Son objectif est de favoriser l'émergence de sociétés leaders dans leur secteur, d'en amplifier le développement à moyen et à long terme, notamment en encourageant l'innovation et en améliorant leur productivité. Les opportunités d'investissement sont systématiquement confiées à une équipe qui instruit le dossier, notamment en examinant les perspectives de croissance de l'entreprise. Elles sont ensuite revues par un Comité d'investissement divers et collégial constitué de neuf Directeurs associés expérimentés ; dont le Directeur financier, aux côtés des deux membres du Directoire. Si Wendel conclut l'opération, la même équipe qui l'a présentée en assure le suivi.

Paysage concurrentiel global en 2018

En sa qualité d'investisseur professionnel, Wendel peut, sur ses opérations d'acquisition, se trouver en concurrence avec différents types d'acteurs : fonds de capital investissement, fonds souverains, fonds de pension, *family offices* ou acteurs industriels. Le secteur de l'investissement de contrôle, qui regroupe l'ensemble de ces acteurs (hors acteurs industriels) et qui comporte plusieurs milliers d'intervenants différents, se caractérise par des horizons d'investissement généralement de moyen terme (3 à 5 ans) - contrairement à Wendel qui se positionne généralement sur des horizons plus long terme - et par le recours à l'effet de levier.

En 2018, la forte concurrence sur les actifs les plus attractifs a mis les vendeurs en position de force face aux fonds devant investir les capitaux confiés par leurs investisseurs. Wendel se différencie des acteurs du capital investissement notamment par le fait qu'elle dispose de capitaux permanents. Validant la pertinence du modèle de Wendel, depuis quelques années, on observe toutefois l'émergence de nouveaux concurrents visant eux aussi des investissements à plus long terme (fonds souverains, fonds de pension, fonds d'investissement à plus long terme).

En 2018, la forte abondance de capitaux à investir ainsi que la bonne tenue des marchés actions jusqu'au troisième trimestre ont continué à exercer une pression haussière sur les multiples d'acquisition. Dans le même temps, le marché de la dette est resté ouvert et a permis aux acquéreurs de tirer parti de taux d'intérêt historiquement bas et d'augmenter le levier moyen de dette à l'acquisition. Il n'existe pas de données globales sur les activités d'investissement de tous les acteurs cités plus haut, mais en 2018, les fonds de private equity, dont l'activité fait l'objet de publications de statistiques annuelles, ont poursuivi la cristallisation de valeur sur leur portefeuille, avec des sorties en capital totalisant 378 milliards de dollars (en ligne par rapport à 2017), avec une moyenne de détention de 4,5 ans. Toutes les voies de sortie ont été utilisées, notamment la vente à des investisseurs stratégiques. En dépit de la volatilité croissante des marchés, le monde du private equity a continué de produire des taux de rendement supérieurs à ceux offerts par les autres classes d'actifs.

Malgré les différents modèles et stratégies des compositions de portefeuilles différentes, Wendel est souvent comparée à Eurazeo, Exor, FFP, Investor AB, Onex, Ratos AB, Kinnevik AB, Industrivarden AB, HAL Trust, Ackermans & van Haaren, Sofina, GBL, 3i Group.

1.3 Gouvernement d'entreprise

La Gouvernance de Wendel est inspirée par les mêmes principes que ceux que le Groupe promeut en tant qu'« actionnaire de préférence » : Professionalisme, transparence du dialogue, respect de l'indépendance et des missions respectives des managers et des administrateurs, responsabilité collective et engagement financier des individus qui sont investisseurs généralement aux côtés de Wendel.

Wendel est une société européenne (*societas europaea*, SE) à Directoire et Conseil de surveillance.

1.3.1 Le Conseil de surveillance et ses comités

1.3.1.1 Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Un règlement intérieur fixe les droits et obligations de ses membres.

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance de la Société comptait 12 membres : 11 membres nommés par l'Assemblée générale pour quatre ans, dont 5 membres indépendants et 5 femmes et 1 membre représentant les salariés.

Sophie Parise, représentante des salariés au Conseil de surveillance, participe aux réunions du Conseil depuis septembre 2018. Un représentant du Comité d'entreprise assiste également aux séances du Conseil avec voix consultative.

La Présidence du Conseil de surveillance a été assurée par François de Wendel jusqu'au 17 mai 2018 et par Nicolas ver Hulst à compter du 17 mai 2018, à l'issue de l'Assemblée générale. Ainsi que le prévoit l'article 13 des statuts, le Vice-Président, nommé par le Conseil de surveillance, remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives que le Président, en cas d'empêchement de celui-ci ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

Le Conseil a nommé Gervais Pellissier, membre indépendant du Conseil, en qualité de Vice-Président avec effet à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2018, en remplacement de Domnique Hériard Dubreuil.

Le Conseil de surveillance a également nommé Gervais Pellissier membre référent du Conseil de surveillance.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 le renouvellement des mandats de Jacqueline Tammenoms Bakker, Gervais Pellissier et Humbert de Wendel.

Le Conseil de surveillance est, à la date du présent document de référence, composé de (les dates entre parenthèses correspondent à la fin du mandat en cours) :

Nicolas ver Hulst (2021), Président du Conseil de surveillance

Gervais Pellissier (2019), membre indépendant, Vice-Président du Conseil et membre référent du Conseil

Jacqueline Tammenoms Bakker (2019), membre indépendant, Présidente du Comité de gouvernance

Guylaine Saucier (2022), membre indépendant, Présidente du Comité d'audit

Franca Bertagnin Benetton (2022), membre indépendant

Bénédicte Coste (2021)

Édouard de l'Espée (2021)

Nicholas Ferguson (2021)

Priscilla de Moustier (2021)

Sophie Parise (2022), membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

François de Wendel (2020)

Humbert de Wendel (2019)

Secrétaire du Conseil de surveillance :

Caroline Bertin Delacour

En 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni 18 fois.

1.3.1.2 Les Comités du Conseil

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le Conseil de surveillance s'appuie sur deux Comités : le Comité d'audit et le Comité de gouvernance.

La Présidente de chaque Comité est membre de l'autre Comité. Le Président du Conseil de surveillance est invité à toutes les réunions des Comités.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit de Wendel contrôle le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques et suit la bonne application des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes individuels et consolidés. Il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il s'appuie sur un expert indépendant pour revoir l'évaluation de l'ANR arrêté par le Directoire.

Le Comité d'audit est composé de sept membres :

Guylaine Saucier, Présidente

Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance

Franca Bertagnin Benetton

Bénédicte Coste

Gervais Pellissier

François de Wendel

Humbert de Wendel

Secrétaire du Comité d'audit : Caroline Bertin Delacour

En 2018, le Comité d'audit s'est réuni 6 fois.

Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance de Wendel a notamment pour mission de proposer ou recommander les modalités de rémunération des membres du Directoire, de se prononcer sur toute question relative à la gouvernance de la Société ou au fonctionnement de ses organes sociaux et de se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie.

Le Comité de gouvernance, qui regroupe les fonctions attribuées par le Code Afep-Medef au Comité des rémunérations et au Comité des nominations, est composé de six membres :

Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance

Nicolas Ferguson

Priscilla de Moustier

Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit

Edouard de l'Espée

Sophie Parise, membre représentant les salariés

Secrétaire du Comité de gouvernance : Caroline Bertin Delacour

En 2018, le Comité de gouvernance s'est réuni 9 fois.

1.3.2 Le Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance, sur proposition de son Président, pour une durée de quatre ans. Il est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est de 70 ans.

En 2018, le Directoire était composé de deux membres :

André François-Poncet, Président depuis le 1er janvier 2018

Bernard Gautier, membre depuis le 31 mai 2005

Secrétaire du Directoire : Christine Anglade Pirzadeh depuis juin 2013.

Le mandat des membres du Directoire expirera le 6 avril 2021.

En 2018, le Directoire s'est réuni 25 fois.

1.4 Organisation interne

Emmenée par le Directoire, l'équipe de Direction de Wendel est composée d'hommes et de femmes aux parcours professionnels divers et complémentaires. La collégialité du fonctionnement de l'équipe est assurée par la réunion bimensuelle d'un Comité opérationnel de coordination et par une communication fluide au sein d'une équipe internationale de près de 100 professionnels répartis entre les six bureaux de Wendel. Son fonctionnement repose sur l'articulation de deux comités clés : le Comité d'investissement et le Comité de gestion.

1.4.1 Le Comité d'investissement/*Investment Committee*

Composé du Directoire et de neuf Directeurs associés, dont le Directeur financier, il se réunit tous les 15 jours et davantage si nécessaire afin de travailler à la sélection et à la préparation des investissements du Groupe. Il examine les projets de cession d'actifs et revoit régulièrement la situation des principales sociétés du portefeuille, notre politique d'investissement et la performance des collaborateurs de l'équipe d'investissement.

1.4.2 Le Comité de gestion/*Management Committee*

Il réunit tous les quinze jours les membres du Directoire, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Directeur associé en charge des ressources opérationnelles, le Directeur fiscal, la Directrice de la communication et du développement durable et la Directrice des ressources humaines. Il prend les décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement courant de Wendel, en impliquant le cas échéant les autres personnes concernées par les sujets abordés.

1.4.3 Le Comité de coordination/*Coordination Committee*

Il réunit deux fois par mois le Directoire et les principaux responsables de Wendel à travers le monde. Ce comité a vocation à être une enceinte d'information transversale et de partage, assurant ainsi la circulation de l'information au sein de toute l'entreprise.

1.4.4 Le Secrétariat général

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 protection des données personnelles, du suivi des contrats d'assurances responsabilité civile des mandataires sociaux et responsabilité civile professionnelle ainsi que de la propriété intellectuelle. Le Directoire a nommé la Secrétaire générale de Wendel en qualité de Directeur de la conformité groupe / *Group Chief Compliance Officer* (*GCCO*). Le *GCCO* s'appuie sur les *Compliance Officers* à Paris, Luxembourg et New York et veille ainsi à la cohérence et à la bonne mise en oeuvre du programme de *compliance* au sein du Groupe.

1.4.5 Les implantations

Wendel dispose d'implantations ayant des activités de *holding* ou de services. Les plus anciennes sont en France (depuis 1704), et au Luxembourg (depuis 1931). Au cours de l'année 2013, le Groupe a poursuivi son développement à l'international en s'implantant à New York et à Singapour. En 2013, afin d'accompagner les deux investissements déjà réalisés en Afrique, Wendel a ouvert un bureau à Casablanca. En 2015, afin de profiter de la dimension internationale des opportunités offertes par la place de Londres, Wendel y a ouvert un bureau pour permettre au Groupe de compléter sa couverture européenne globale.

Paris

Le siège social de Wendel est situé dans le 9e arrondissement de Paris. Il regroupe les équipes *corporate* ainsi qu'une partie de l'équipe d'investissement.

Luxembourg

Wendel est implantée au Luxembourg depuis 1931 au travers de la société Trief Corporation. Cette société détient les participations du Groupe dans les principales sociétés cotées, ainsi que des participations dans toutes les sociétés non cotées. Ces dernières sont détenues à travers des sociétés d'investissement en capital à risque luxembourgeoises réglementées. Leur gestion est dévolue à une société établie au Luxembourg, Winvest Conseil SA. Celle-ci a été agréée mi-2015 en tant que gestionnaire de fonds d'investissement alternatifs (voir aussi partie 2.2.4). C'est également à partir du Luxembourg que le groupe Wendel co-investit avec des partenaires tiers dans certaines sociétés, telles qu'IHS ou Constantia Flexibles. Ces diverses structures ont chacune leur gouvernance propre, qui comprend des administrateurs indépendants.

Londres

En 2015, afin de profiter de la dimension internationale des opportunités offertes par la place de Londres, Wendel y a ouvert un bureau pour permettre au Groupe de bénéficier d'une couverture européenne globale et d'attirer des talents.

New York

Wendel North America examine pour Wendel des opportunités d'investissement en Amérique du Nord dans des sociétés à la recherche d'un investisseur de long terme. L'Amérique du Nord est le premier marché du private equity du monde en termes d'opportunités d'investissement. Wendel dispose d'une implantation à New York depuis 2013, et y a effectué plusieurs investissements.

Casablanca

L'Afrique est le continent qui connaît la croissance la plus rapide dans le monde avec un taux de croissance moyen supérieur à 5 % par an depuis dix ans. Wendel a décidé d'y investir et y a fait ses premiers pas fin 2012, en devenant le premier actionnaire d'IHS, leader africain en infrastructures de télécommunication.

Singapour

Wendel a initié son ancrage d'investisseur de long terme en Asie dès 2008. Wendel Singapore a pour objet d'accompagner le développement et l'analyse des dossiers des sociétés concernées par la région.

1.4.6 Les équipes

■ Comité d'investissement/Investment Committee

♦ Comité de gestion/Management Committee

✶ Comité de coordination/Coordination Committee

Principaux responsables des équipes de Wendel

André François-Poncet ■ ♦ ✶

Président du Directoire, depuis le 1er janvier 2018

André François-Poncet est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de la Harvard Business School. Il débute sa carrière en 1984, au sein de Morgan Stanley à New York et ensuite à Londres, puis à Paris où il a été en charge de la création du bureau de Morgan Stanley. Après seize années passées au sein de Morgan Stanley, il rejoint, en 2000, BC Partners (Paris et Londres) en qualité de Managing Partner jusqu'en décembre 2014 puis de *Senior Advisor* jusqu'en décembre 2015. Partner chez CIAM de septembre 2016 à novembre 2017, il est administrateur d'AXA depuis décembre 2016.

Bernard Gautier ■ ♦ ✶

Membre du Directoire

Arrivé chez Wendel en 2003, Bernard Gautier a été auparavant General Partner et responsable du bureau de Paris pour les fonds Atlas Venture. Il a commencé sa carrière avec la création d'une entreprise dans les médias. Il a ensuite été vingt ans dans le Conseil en organisation et stratégie, d'abord consultant chez Accenture dans le secteur Média-Presse et des services puis chez Bain & Co., dont il est devenu Senior Partner. Ancien élève de l'École supérieure d'électricité.

Olivier Allot ✶

Directeur de la communication financière

Chez Wendel depuis 2007, il a débuté sa carrière en 1996 à la Société des Bourses françaises – Bourse de Paris. Il a en été le porte-parole pendant 4 ans, puis en charge des relations investisseurs jusqu'en 2007. Il a notamment à ce titre participé activement au regroupement des Bourses de Paris, Amsterdam, Bruxelles et Lisbonne, ainsi qu'à la fusion d'Euronext et du NYSE. Il est titulaire d'une maîtrise de sciences de gestion, et d'un diplôme d'ingénieur maître en Banque, Finance et Assurance de l'université de Paris I – La Sorbonne, ainsi que du diplôme de la SFAF et du CEFA.

Christine Anglade Pirzadeh ♦ ✶

Directrice de la communication et du développement durable, Secrétaire du Directoire

Chez Wendel depuis 2011, Christine Anglade Pirzadeh était précédemment Directrice de la communication de l'Autorité des marchés financiers qu'elle avait rejointe en 2000. Elle a été chargée de mission à la Direction des médias des services du Premier ministre de 1998 à 2000. Elle a commencé sa carrière au sein de la rédaction de la Correspondance de la Presse. Christine Anglade Pirzadeh est diplômée d'une maîtrise en droit international et européen (Paris I) et d'un DEA de droit de la communication (Paris II).

Stéphane Bacquaert ■ ✶

Directeur associé, CEO de Wendel Africa

Depuis 2005 chez Wendel, Stéphane Bacquaert a été Partner d'Atlas Venture après avoir été consultant chez Bain & Co. puis Directeur général de Netscapital, banque d'affaires spécialisée dans les Technologies, Média et Télécoms. Il est diplômé de l'École centrale Paris, de l'IEP Paris et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

Caroline Bertin Delacour ♦ ✶

Secrétaire générale, Déontologue, *GCCO*, Secrétaire du Conseil de surveillance

Caroline Bertin Delacour a rejoint le groupe Wendel en 2009 en tant que Directeur juridique après avoir exercé pendant plus de 20 ans en tant qu'avocate spécialisée en droit fiscal et droit des sociétés au sein des cabinets Cleary Gottlieb Steen & Hamilton et August & Debouzy. Elle a été nommée Secrétaire générale de Wendel le 1er janvier 2015.

Elle est titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'Université Paris II Panthéon-Assas, d'un DESS de fiscalité appliquée de l'Université Paris V René-Descartes et d'un LLM de New York University.

Stéphanie Besnier ■ ✶

Directeur associé, coresponsable de l'activité d'investissement en France, en Belgique et en Suisse

Chez Wendel depuis 2007, Stéphanie Besnier a été analyste à BNP Paribas Londres en 2001-2002 ; à partir de 2003, au ministère des Finances, elle a travaillé à la Direction du Trésor, en charge des pays d'Amérique latine, puis à l'Agence des Participations de l'État. Elle est ancienne élève de Polytechnique, Corps des Ponts et Chaussées.

David Darmon ■ ✶

Directeur associé, CEO de Wendel North America

Arrivé chez Wendel en 2005, David Darmon était précédemment Directeur de participations chez Apax Partners, où il s'est spécialisé pendant six ans dans les opérations de LBO, particulièrement dans les secteurs des TMT et de la distribution. Il a débuté sa carrière chez Goldman Sachs à Londres en fusions et acquisitions. Il est diplômé de l'Essec et titulaire d'un MBA de l'Insead. Il est responsable du bureau de New York depuis le 1er janvier 2013.

Marie-Hélène Dorat ✶ ♦

Directeur des ressources humaines

Marie-Hélène Dorat a rejoint le groupe Wendel en février 2009 pour prendre en charge le développement des ressources humaines. En juin 2010 elle a pris la responsabilité des ressources humaines. Après avoir exercé pendant 15 ans différents métiers dans la finance, Marie-Hélène s'est orientée en 1997 vers les métiers de ressources humaines qu'elle a exercés chez Crédit Agricole Indosuez puis dans différents cabinets de conseil reconnus tels Hewitt et Right Management. Elle est diplômée de l'ESC Rouen.

Benoît Drillaud ✶

Directeur financier adjoint

Benoît Drillaud a rejoint la Direction financière de Wendel en septembre 2004 après cinq années passées chez PricewaterhouseCoopers en tant qu'auditeur. Il est diplômé d'un Mastère de finance de l'ESCP et d'un DEA d'économie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Claude Ehlinger ✶

Senior advisor, Président non exécutif de Stahl

Claude Ehlinger a rejoint Wendel en 2016 en tant que Directeur associé, membre du Comité d'investissement et CEO d'Oranje-Nassau Groep. Il était précédemment Directeur général adjoint de Louis Dreyfus Company qu'il avait rejoint en juillet 2007 comme Directeur financier Groupe. Il est diplômé d'HEC.

Bruno Fritsch ✶

Directeur associé et Operating Partner

Arrivé chez Wendel en 2007, il a été en charge du développement des activités du Groupe dans la région Asie-Pacifique. Après avoir mené à bien de nombreuses acquisitions et cessions au sein du Groupe, il est desormais Operating Partner, se concentrant principalement sur la création de valeur et la transformation digitiale au sein des sociétés du Groupe. Il a débuté sa carrière chez L'Oréal, il était précédemment consultant au sein de Bain & Company. Il a ensuite exercé des fonctions de business development en tant que Vice-Président d'Asian Business Bridge, accélérateur de développement de PME en Asie. Il est diplômé de l'Essec et titulaire d'un MBA de la Rotterdam School of Economics.

Étienne Grobon ✶

Directeur de l'audit interne

Étienne a rejoint Wendel en 2018 en tant que Directeur de l'audit interne. Avant de rejoindre Wendel, Étienne a été pendant huit ans Senior Director audit et assurance chez Dassault Systèmes, à Paris. Il pilotait l'équipe Groupe sur l'intégralité du périmètre (audit & contrôle interne). Il était également responsable du programme d'assurances au niveau mondial. Auparavant, il a travaillé pendant plus de quinze ans dans l'audit et la gestion des risques. Tout d'abord, au sein du groupe Bouygues, puis chez Andersen (anciennement Arthur Andersen) en menant des projets de mise en conformité à la réglementation américaine Sarbanes-Oxley. Enfin, il a fait partie de l'équipe fondatrice du cabinet Protiviti en France, où il était Directeur en charge de l'audit interne et de la gestion des risques. Il est diplômé d'HEC Paris.

Jean-Yves Hemery ✶ ■

Co-dirigeant de Winvest conseil

Jean-Yves Hemery a rejoint le groupe Wendel en 1993 en tant que Secrétaire général adjoint de Marine-Wendel, après avoir travaillé 7 ans dans l'Administration fiscale puis 3 ans chez Pechiney. Il est diplômé de l'École nationale des impôts et titulaire d'une licence de Sciences économiques. Il a été nommé délégué international d'Oranje-Nassau en décembre 2012, avec la charge de coordonner le développement administratif et financier de l'entreprise à l'international.

Stéphane Heuzé ■ ✶

Directeur associé

Stéphane Heuzé a rejoint le groupe Wendel en septembre 2014. Il a commencé sa carrière chez BCG (The Boston Consulting Group) à Paris. Il a ensuite passé deux ans chez Goldman Sachs à Londres, au sein de l'équipe chargée de la gestion de fonds equity, mezzanine et dette secondaire. En 2009, Stéphane est retourné au BCG afin de contribuer au développement de BCG en Afrique et notamment à la création de son bureau de Casablanca. Il est diplômé des Mines de Paris et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

Makoto Kawada ✶

Senior advisor

Chez Wendel depuis 2008, Kawada-san a acquis, au Japon, une expérience de fusions acquisitions internationales et de financement de projet chez Fuji Bank (devenue Mizuho) où il a débuté sa carrière en 1984. Après un passage par IFC (International Finance Corporation – Banque Mondiale) à Washington, il a rejoint Basic Capital Management en 2003, puis en est devenu le CEO de 2005 à 2008. Il est titulaire d'un MBA de Wharton et d'un degree in Economics de l'Université de Waseda.

Roland Lienau ■ ✶

Directeur associé, responsable de l'activité d'investissement dans la région DACH, administrateur de Multi-Color Corporation

Chez Wendel depuis 2008, Roland Lienau a accumulé une expérience de plus de 20 ans sur les marchés de capitaux, primaires et secondaires en Allemagne. Il était précédemment responsable des marchés de capitaux à Francfort chez Deutsche Bank après avoir été successivement chez Enskilda Securities, Enskilda Effekten puis Paribas où il était responsable des marchés actions et obligations. Il est diplômé de l'ESCP Europe.

Peter Meredith ♦ ✶

Directeur fiscal

Peter Meredith a rejoint Wendel le 1er mars 2013. Il a été Directeur fiscal du groupe Bouygues Construction (2005-2013), de Capgemini (2000-2005) et de Groupe GTM (1989-2000). Peter Meredith a été tout au long de sa carrière en charge du suivi fiscal de périmètres France et international. Il est titulaire d'un DEA de droit comparé.

Jérôme Michiels ■ ♦ ✶

Directeur Associé, Directeur financier, Directeur des ressources opérationnelles

Arrivé chez Wendel fin 2006, il était auparavant Chargé d'affaires au sein du fonds d'investissement BC Partners de 2002 à 2006, après avoir été consultant au sein du Boston Consulting Group de 1999 à 2002, assurant des missions de Conseil en stratégie en Europe, en particulier dans les domaines de la distribution, du transport, des télécoms et des services financiers. Après avoir passé 10 ans au sein de l'équipe d'investissement, Jérôme a pris la Direction financière de Wendel en octobre 2015. Il est diplômé de HEC.

Claude de Raismes ✶

Co-dirigeant de Winvest Conseil

Claude a rejoint l'équipe d'investissement du Groupe en 2009 en tant qu'analyste, est devenu chargé d'affaires puis directeur d'investissement. Il est co-dirigeant de Winvest Conseil depuis le 1er mars 2019. Il est également secrétaire du Comité d'investissement. Auparavant, il a eu une expérience en audit financier chez Deloitte à Paris. Il a été ensuite analyste chez UBS Investment Bank de 2007 à 2009 où il a notamment participé au financement de transmissions à effet de levier (LBO). Claude est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), titulaire d'un master de lettres modernes et d'un master d'économétrie.

Adam Reinmann ■ ✶

Directeur associé, Wendel North America

Arrivé chez Wendel fin 2013, Adam Reinmann a commencé sa carrière dans le groupe JPMorgan. Avant de rejoindre Wendel, il travaillait pour Onex, une société d'investissement leader au Canada. Chez Onex il a participé aux acquisitions de The Warranty Group, Skilled Healthcare, Cypress insurance Group, RSI Home Products et JELD-WEN Holding, Inc. En 2009, Adam était membre du Comité exécutif d'une société opérationnelle d'Onex (Celestica) où il était impliqué dans le développement et la stratégie d'amélioration opérationnelle de la société. Il est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School et d'un B.S. de Binghamton University.

Jérôme Richard ✶

Operating Partner

Jérôme a démarré sa carrière au Boston Consulting Group, où il a passé huit ans, en France et à l'international, sur des projets de transformation et d'amélioration de la performance opérationnelle principalement dans les secteurs de la santé et de l'industrie. Il a rejoint Schneider Electric en 2010 comme Vice-President du Groupe dans les achats puis dans le développement commercial des Clients Stratégiques. Avant de rejoindre Wendel en 2019, il était Directeur Général de John Paul (entreprise de services de conciergerie filiale du groupe Accor). Il est diplômé de l'école CentraleSupélec en 2002.

Josselin de Roquemaurel ■ ✶

Directeur associé, coresponsable de l'activité d'investissement en France, en Belgique et en Suisse

Chez Wendel à partir d'avril 2018, Josselin de Roquemaurel a travaillé de 2005 à 2017 chez Kohlberg Kravis Roberts & Co. à Londres, dernièrement en tant que Director responsable des activités de Private Equity en France. Il a été Analyst puis Associate chez JPMorgan à Londres de 2001 à 2005. Il est ancien élève de l'École normale supérieure de Fontenay/St-Cloud et diplômé d'HEC.

Aziz Sedrati ✶

Directeur de l'Informatique et des Moyens Généraux

Arrivé dans le Groupe en 1994 en tant que responsable de l'informatique et comptable principal de Marine-Wendel, Aziz Sedrati a ensuite été Gestionnaire des titres nominatifs chez Wendel-investissement. Responsable de l'Informatique et des Moyens Généraux depuis 2010, il est également secrétaire du Comité d'entreprise. Il est titulaire d'un Diplôme Universitaire et Technologique en informatique, d'une maîtrise d'informatique appliquée à la gestion de l'entreprise et d'un DECF.

Patrick Tanguy ■ ♦ ✶

Directeur associé

Avant de rejoindre Wendel en 2007, Patrick Tanguy a exercé des fonctions de dirigeant de groupes industriels, successivement : Directeur des ventes et Marketing de Steelcase-Strafor puis Directeur général d'une filiale de ce Groupe, Airborne ; Directeur général puis Président de Dafsa ; Président de Technal, de Monné-Decroix puis de Prezioso Technilor. Il a commencé sa carrière en 1984 chez Bain & Co. où il a été nommé Partner en 1990. Il est diplômé de HEC.

Félicie Thion de la Chaume ■ ✶

Directeur associé, CEO de Wendel Londres

Félicie est diplômée de l'ESCP Europe et a débuté sa carrière chez Goldman Sachs dans l'équipe M & A France entre 2003 et 2006. Elle a ensuite rejoint Wendel en 2007 en tant que Chargée d'affaires au sein de l'équipe d'investissement à Paris.

Michel Tournier ✶

Directeur de la Stratégie Informatique et de la Transformation Digitale

Avant de rejoindre Wendel, Michel était Directeur des systèmes d'information - Technology Core Solution Group | EMEA/APAC chez Ingram Micro Commerce & Lifecycle Services. Michel a plus de 23 ans d'expérience en management des systèmes d'information dans plusieurs secteurs de l'industrie : il a participé en 1996 chez Cofidis à la mise en place de filiales au Portugal et en Argentine pendant 5 ans, puis pendant 3 ans chez Louis Vuitton en Amérique latine en tant DSI régional, suivi par plusieurs rôles au sein du groupe Shiseido, il rejoint Anovo en tant que DSI du Groupe fin 2012 pendant 3 ans.

Sébastien Willerval ✶

Directeur juridique

Sébastien Willerval a débuté sa carrière à la Direction des affaires juridiques et fiscales de BNP en 1998 avant de partir chez Ernst & Young Corporate Finance fin 1999. Sébastien Willerval est titulaire d'un DESS de Droit des Affaires et Fiscalité de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et d'une maîtrise de droit privé – mention droit des affaires et fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas. Il a rejoint Wendel en 2002 et a été nommé Directeur juridique en janvier 2015.

1.5 Modèle d'investissement et stratégie de développement

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, côtées et non côtées, d'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses, et de le faire dans le respect d'une démarche actionnariale claire et explicite en association avec les dirigeants. Pour mener à bien sa stratégie d'investissement à long terme, Wendel dispose d'un ensemble d'atouts tels qu'un actionnariat familial stable, des capitaux permanents et un bilan solide, un portefeuille de sociétés conférant une vision géographique et sectorielle très large. Mené par des équipes internationales, aux profils et savoir-faire complémentaires, Wendel a investi depuis 1977 dans un grand nombre de succès industriels tels que Capgemini, BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator, Valeo, Afflelou, Editis, Legrand ou encore Deutsch.

1.5.1 Un partenaire actif des entreprises

La stratégie d'investissement et de développement du Groupe passe par un dialogue étroit noué avec les équipes de management des sociétés dont Wendel est actionnaire. Ce partenariat est au cœur du processus de création de valeur. Wendel est en soutien actif et constant, partage la prise de risques et met à contribution son expérience ainsi que ses compétences financières, techniques et de communication. Dans cet esprit, Wendel peut réinvestir et accompagner ses sociétés lorsque les circonstances économiques, financières ou les projets de développement de l'entreprise l'exigent.

Wendel dispose d'une représentation dans les Conseils d'administration et les comités clés des entreprises (audit, gouvernance et stratégie) en cohérence avec son niveau de détention dans ses investissements. Ainsi, il peut prendre part aux décisions les plus importantes de chaque entreprise sans jamais se substituer à son management.

1.5.2 Une charte pour notre métier d'actionnaire de long terme

Wendel s'appuie sur une Charte de l'actionnaire, établie en 2009 et qui affirme cinq grands principes :

- s'impliquer activement dans la définition des stratégies des entreprises et dans leur mise en œuvre en participant aux Conseils d'administration et aux comités clés des entreprises dans lesquelles le Groupe est investi ;
- s'engager de façon durable et forte auprès des entreprises qu'il réunit en soutenant leur développement, en favorisant leur engagement dans des zones géographiques à forte croissance et en allouant du temps et des ressources au cycle de l'innovation ;
- dialoguer de façon constructive et transparente avec le management en jouant un rôle permanent pour questionner les habitudes et repenser les modèles à l'aune des meilleures pratiques mondiales ;
- traduire au quotidien ses engagements par la création d'une relation étroite et efficace établie sur le respect de la distinction des rôles entre actionnaires et managers ;
- garantir la stabilité actionnariale et la solidarité d'un partenaire au long cours qui n'hésite pas à s'engager financièrement dans les temps difficiles.

1.5.3 Une volonté de portefeuille équilibré

Wendel vise tout d'abord à créer de la valeur par le développement dans la durée de ses actifs, en encourageant activement les sociétés à réaliser des investissements générateurs de croissance organique et de rentabilité et en les accompagnant dans des opérations de croissance externe. Fort de son statut d'émetteur obligataire *Investment Grade*, le Groupe dispose de marges de manœuvre pour mener à bien le développement d'un portefeuille diversifié de sociétés et pour réaliser de nouveaux investissements principalement dans des entreprises non cotées.

1.5.3.1 Profil des investissements

Disposant de capitaux permanents, Wendel investit sur le long terme comme actionnaire majoritaire ou de premier rang principalement dans des sociétés non cotées, ayant des positions de leader, afin d'accélérer leur croissance et leur développement.

Le groupe Wendel a un modèle d'investissement focalisé sur des entreprises qui regrouperont un maximum de caractéristiques suivantes :

- menant des activités s'appuyant sur une ou plusieurs grandes tendances économiques de long terme permettant d'envisager une détention au long cours, pouvant le cas échéant aller au-delà de 15 à 20 ans ;
- dans des pays bien connus de Wendel, notamment basées en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique ;
- ayant des expositions très internationales ou une stratégie de croissance internationale ;
- représentant idéalement un investissement généralement compris entre 200 M€ et 700 M€ ;
- dirigées par des équipes managériales expérimentées et de premier plan qui partagent la vision de Wendel ;
- parmi les leaders de leurs marchés ;
- dans des secteurs à fortes barrières à l'entrée ;
- avec de solides fondamentaux et notamment des cash-flows prévisibles et récurrents ; et
- présentant un fort potentiel de croissance rentable, et à long terme, passant à la fois par la croissance organique et par des acquisitions relutives.

De par son statut d'actionnaire de long terme, Wendel privilégiera des situations spécifiques telles que :

- contrôle ou cocontrôle immédiat ou par étapes ;
- besoin d'un actionnaire de référence de long terme ;
- réinvestissement possible dans la durée pour accompagner la croissance externe ou organique.

Par ailleurs, Wendel ne réalise pas d'investissement dans des secteurs dont l'image nuirait à celle de la Société et à ses valeurs.

1.5.3.2 Acquisitions réalisées par les filiales et participations

La croissance par acquisition fait partie intégrante du modèle de développement des sociétés du Groupe. Celles-ci ont réalisé 10 acquisitions en 2018 et comprennent toutes dans leur plan de développement une part non négligeable de leur croissance dans des acquisitions, généralement de petite et moyenne taille, qui restent les plus créatrices de valeur. Les équipes de Wendel accompagnent les sociétés du Groupe dans la recherche d'acquisitions créatrices de valeur, dans le déploiement de leur stratégie de croissance externe, ainsi que dans la mise en place des financements nécessaires.

1.5.3.3 Un modèle entrepreneurial

Wendel croit en l'efficacité de l'association des équipes dirigeantes à la création de valeur. Ils sont ainsi soumis aux risques et associés aux bénéfices de ces investissements sur leur patrimoine propre.

Pour les filiales et participations cotées (Bureau Veritas, Saint-Gobain), il existe des plans d'attribution d'options de souscription et d'achat et/ou des plans d'attribution d'actions gratuites.

Pour les filiales non cotées (Cromology Stahl, IHS, Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo), la politique d'association des équipes de direction repose sur un système de co-investissement par lequel les managers sont amenés à investir personnellement des sommes significatives aux côtés de Wendel. Ces mécanismes sont décrits au chapitre 5.7, notes 4-1 et 4-2, de ce document de référence.

1.5.4 Orientations stratégiques 2017-2020

1.5.4.1 Investissement dans des actifs de grande qualité

En 2017, Wendel a estimé être en capacité d'investir jusqu'à 3 Md€ principalement dans des sociétés non cotées présentant un fort potentiel de croissance rentable si les conditions de marché s'y prêtent.

En 2017, Wendel a finalisé l'acquisition de Tsebo en Afrique du Sud pour un montant initial d'environ 159 M€ et a également tiré parti de la forte valorisation des marchés pour céder 1 Md€ de titres Saint-Gobain et 2,8 millions de titres Bureau Veritas acquis en novembre 2016 lors de la baisse des marchés.

En 2018, Wendel a tiré parti de la forte valorisation des marchés privés pour rationaliser son portefeuille de sociétés et a également ajusté son exposition globale aux marchés cotés par la cession d'un bloc significatif de titres Bureau Veritas. Au total, le Groupe a réalisé 1 milliard d'euros de produits de cessions en 2018, avec notamment la cession de 4 petites sociétés du portfeuille, dans de bonnes conditions. Ces nouvelles ressources permettront de saisir de futures opportunités d'investissement, directement ou par l'intermédiaire du portefeuille. Wendel n'a pas réalisé d'acquisition en 2018 mais 141 M€ ont été réinvestis dans les sociétés de son portefeuille. Wendel a également déployé des ressources opérationnelles supplémentaires afin d'accélérer la création de valeur, avec notamment la nomination de deux operating partners et d'un Directeur de la stratégie informatique et de la transformation digitale.

Les orientations stratégiques ont été confirmées le 21 mars 2019:

- Développer et cristalliser de la valeur en poursuivant le développement à long terme des sociétés du portefeuille et en tirant avantage des opportunités de cessions, partenariats, mise en bourse et de réinvestissements dans les sociétés ;
- Investir de l'ordre de 750 M€ de fonds propres par an, en fonction des conditions de marché, en Europe, en Amérique du nord et en Afrique. Une partie de ce montant pourrait provenir de partenaires partageant notre philosophie d'investissement, comme déjà réalisé dans le passé ;
- Rester vigilant, en gardant un contrôle strict de la dette nette, pour la maintenir à un niveau inférieur à 2,5 Md€, tout en gardant un portefeuille équilibré entre actifs cotés et non cotés ;
- Atteindre des objectifs financiers ambitieux : un taux de retour moyen aux actionnaires à deux chiffres, un dividende en croissance année après année, et avec des rachats d'actions réguliers et opportunistes.

À terme, Wendel souhaite pouvoir proposer aux investisseurs un ensemble constitué d'une environ une dizaine de grandes sociétés en très grande majorité non cotées. Les actifs non cotés représenteront pendant la période autour de 50 % de l'actif brut, les actifs côtés et la trésorerie les 50% restant.

1.5.4.2 Développement des sociétés du Groupe pour créer de la valeur

Wendel continuera à mettre l'accent sur le développement de long terme de ses sociétés, en les encourageant activement à réaliser des investissements générateurs de croissance organique et de rentabilité ainsi qu'en les accompagnant dans des opérations de croissance externe.

Wendel a créé en 2016 une task force sous la responsabilité du Directoire afin de mettre en œuvre les différentes actions destinées à s'assurer de la bonne prise en compte des évolutions digitales tant pour les sociétés du portefeuille que pour Wendel en tant qu'organisation, afin d'accélérer la saisie par ses sociétés des leviers de création de valeur liés à la digitalisation.

En ce qui concerne les sociétés du portefeuille, il a été donné pour mission fin 2016 au Boston Consulting Group (BCG) d'établir une méthodologie d'évaluation de la maturité digitale des principales sociétés du Groupe, méthodologie qui pourra être utilisée dans le cadre des futures due diligences pour de nouvelles acquisitions. De plus, il a été également demandé au BCG d'identifier les principaux risques et opportunités en matière digitale pour les sociétés du Groupe, d'établir des priorités d'actions et, dans le cadre de sa mission, d'établir un mode de dialogue efficient sur les sujets digitaux entre Wendel et ses participations. Au cours de l'année 2017, les 10 principales sociétés du portefeuille ont fait l'objet d'une étude approfondie de leur degré de maturité digitale, BCG et Wendel ayant impliqué dans cette démarche les dirigeants des sociétés ainsi que les différents membres de l'équipe d'investissement responsables de ces participations au sein de Wendel. Ce travail commun a débouché d'une part sur l'attribution d'un *Digital Assessment Index* pour chaque société, évaluant leur niveau de développement digital, ainsi que sur des évaluations de risques de disruption de leurs industries respectives, des opportunités de développement, et enfin, sur des préconisations de mise en œuvre d'actions opérationnelles pour poursuivre une prise en compte optimale des enjeux digitaux de ces sociétés.

Dans un second temps, Wendel a lancé à partir 3e trimestre 2017 un chantier équivalent d'amélioration de son fonctionnement et de son efficience opérationnelle grâce aux outils digitaux. Compte tenu du nombre plus limité de salariés de l'entreprise, il a été fait le choix d'adopter une philosophie de méthode de travail collaborative afin de permettre aux collaborateurs de se sensibiliser aux opportunités offertes par les outils digitaux, tout en étant acteurs de ce changement. Un atelier de *co-design* a été organisé en septembre 2017 réunissant 20 collaborateurs de tous âges, fonctions et niveaux hiérarchiques afin de les sensibiliser aux opportunités offertes par les outils digitaux. Ils ont ainsi participé à des ateliers animés par des spécialistes du digital et des entrepreneurs du secteur. Par la suite, des ateliers de co-design ont été organisés avec ces 20 salariés pour établir des priorités de travail et d'amélioration au sein de l'entreprise. Les principaux axes

d'améliorations et pistes de développement ont été explorés tout au long de l'année 2018. Une démarche de développement et de déploiement d'outils digitaux a été menée impliquant plus du tiers des salariés pour le développement puis l'ensemble des collaborateurs pour le déploiement. La méthode Agile a été choisie, afin d'assurer une adéquation des besoins, une adhésion forte de tous les salariés et une rapidité d'acculturation. Fin mars 2019, des nouveaux outils digitaux, développés et choisis conjointement par les collaborateurs ont été déployés, et l'ensemble de l'entreprise a migré vers un mode de travail collaboratif.

Devant la nécessité de poursuivre ces développements et d'assurer la continuité de suivi de la maturité digitale du portefeuille de Wendel et de son organisation, Wendel a recruté le 1er février 2019 son Directeur de la Stratégie Informatique et de la Transformation digitale.

1.5.4.3 Vigilance en matière de structure financière

Wendel va désormais opérer avec une dette nette inférieure à 2,5 Md€. Wendel est notée BBB perspective stable par Standard & Poor's depuis le 25 janvier 2019 et Baa2 perspective stable par Moody's depuis le 5 septembre 2018.

1.5.4.4 Création de valeur pour les actionnaires

Wendel a pour ambition de continuer à générer un rendement annualisé moyen (Total Shareholder Return) à deux chiffres[1], sur la base du cours moyen du 2nd semestre 2016, de verser un dividende en croissance année après année, en ligne avec l'objectif de taux de retour moyen aux actionnaires et de poursuivre une politique régulière et opportuniste de rachats d'actions.

(1) Total Shareholder Return moyen sur la période 2017-2020 dividendes réinvestis.

1.6 Responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Wendel considère que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est un moteur de croissance pour celles-ci. Par son action de long terme, Wendel encourage ses sociétés dans la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale et environnementale, tout en définissant pour elle-même une politique RSE adaptée à son rôle d'investisseur exercée par une équipe resserrée de professionnels. Les informations relatives au développement durable et au programme de *compliance* de Wendel sont développées au chapitre 3 de ce document de référence.

1.7 Filiales et participations

L'ensemble des informations communiquées au titre du positionnement concurrentiel et des parts de marché de nos filiales et participations, ainsi que certaines informations financières, proviennent des sociétés elles-mêmes et n'ont pas été vérifiées par Wendel.

1.7.1 Bureau Veritas

Bureau Veritas poursuit sa croissance et sa stratégie de leadership mondial

Bureau Veritas est le deuxième groupe mondial de services d'inspection, de certification et d'essais en laboratoire, appliqués aux domaines de la qualité, de la santé, de l'environnement et de la responsabilité sociale (QHSE). Le Groupe réalise environ 50 % de son chiffre d'affaires dans les zones à forte croissance.

Bureau Veritas en quelques chiffres

Présent dans 140 pays	>1 500 bureaux et laboratoires	>75 000 collaborateurs	400 000 clients
4 796 M€ de chiffre d'affaires en 2018	758,0 M€ de résultat opérationnel ajusté[1]	Détention par Wendel[2] : 35,8 % du capital et 51,4 % des droits de vote théoriques	Montant investi[3] par Wendel : 309,8M€ depuis 1995

(1) Le résultat opérationnel « ajusté » est défini comme le résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des produits et charges relatives aux acquisitions et aux autres éléments non récurrents (indicateur non défini par les normes IFRS).
(2) Taux de détention du capital par Wendel au 31.12.2018 net de l'autodétention.
(3) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2018.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Bureau Veritas ?

Bureau Veritas est idéalement positionné sur des marchés portés par des tendances structurelles de long terme, en particulier la multiplication et le renforcement des réglementations et des normes QHSE, l'externalisation des activités de contrôle et d'inspection, les exigences croissantes en matière de maîtrise des risques de santé et d'environnement et, enfin, la globalisation des échanges commerciaux.

Depuis sa création en 1828, Bureau Veritas a progressivement développé une expertise mondialement reconnue. Les marchés de Bureau Veritas comportent de nombreuses barrières à l'entrée telles que la nécessité de disposer des agréments et accréditations dans chaque pays pour pouvoir exercer son activité, de bénéficier d'un réseau géographique dense, tant au niveau local qu'international, d'offrir une gamme complète de services d'inspection, en particulier pour servir les grands comptes, d'apporter des solutions à forte valeur ajoutée au travers d'une expertise technique de premier plan et de jouir d'une réputation d'indépendance et d'intégrité. Wendel est monté progressivement au capital de la société : lors de son investissement initial de 25 M€ en 1995 pour 19 % du capital, Bureau Veritas réalisait alors un chiffre d'affaires de moins de 400 M€. Wendel a ensuite accompagné la société dans son développement, pour prendre jusqu'à 99,2 % du capital en 2004 et l'introduire en Bourse en 2007 afin de permettre à la société de poursuivre son expansion internationale.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

Le chiffre d'affaires 2018 a atteint 4 795,5 M€, en hausse de + 2,3 % par rapport à 2017 et de + 7,0 % à taux constant.

La croissance organique du Groupe s'est élevée à 4,0 % sur l'exercice 2018, avec une accélération au second semestre et notamment + 4,4 % au dernier trimestre. Cela s'explique par :

- une croissance soutenue pour les cinq Initiatives de Croissance (36 % chiffre d'affaires du Groupe), en hausse de 6,3 % sur une base organique. Une croissance élevée à un chiffre a été atteinte dans les Initiatives services *Opex*, Bâtiment & Infrastructures et *SmartWorld* alors que les Initiatives Agroalimentaire et Automobile ont enregistré une hausse moyenne à un chiffre ;
- une amélioration graduelle sur l'année pour les autres activités (64 % du chiffre d'affaires du Groupe), en hausse de 2,9 % en croissance organique, dont 4,1 % de croissance organique au dernier trimestre. L'activité Marine & *Offshore* (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) a renoué avec une croissance organique positive au second semestre 2018 (+ 4,0 % par rapport à - 5,4 % au premier semestre). Cela fait suite à 8 trimestres négatifs consécutifs et reflète l'amélioration des conditions de marché, notamment en Chine. En outre, les activités liées au *Capex* Pétrole & Gaz (moins de 4 % du chiffre d'affaires du Groupe) se sont infléchies (en repli de - 6,6 % avec une croissance organique de 3,6 % au second semestre 2018), bénéficiant d'une base de comparaison favorable mais aussi de la montée en puissance de contrats en Amérique du Nord et en Afrique notamment. Le reste des activités a enregistré une bonne performance sur la période. C'est le cas notamment de l'activité Métaux & Minéraux, en franc redressement, et de la Certification qui a bénéficié du niveau d'activité exceptionnel généré par la révision des normes en 2017-2018.
- Enfin, le Comité Executif de Bureau Veritas a été sensiblement renouvelé au cours de l'année 2018.

M & A : six acquisitions en 2018, en soutien aux Initiatives de Croissance stratégiques du Groupe

En 2018, Bureau Veritas a fait six acquisitions dans différents pays pour consolider son empreinte, ce qui représente environ 85 millions d'euros de chiffre d'affaires annualisé (ou 1,8 % du chiffre d'affaires 2018 du Groupe). Celles-ci ont soutenu 3 des 5 Initiatives de Croissance. L'acquisition la plus importante, EMG, une société spécialisée dans les services d'évaluation technique et d'assistance à la gestion de projets, a significativement renforcé la position du Groupe dans l'activité Bâtiment & Infrastructures aux États-Unis. Depuis le début 2019, le Groupe a réalisé deux autres transactions pour soutenir ses Initiatives de Croissance Agroalimentaire et Bâtiment & Infrastructures.

Un résultat opérationnel ajusté de 758 millions d'euros, en hausse de 1,7 % (+ 8,4 % à taux de change constant)

La marge opérationnelle ajustée du Groupe de l'exercice 2018 affiche une hausse de 20 points de base en organique et à taux de change constant à 16,1 %. Sur la base des données publiées, la marge opérationnelle ajustée a toutefois baissé d'environ 10 points de base, à 15,8 % contre 15,9 % en 2017.

Un bénéfice net ajusté par action de 0,96 euro, en hausse de 0,4 % (+ 15,3 % à taux de change constant)

Le résultat net part du Groupe de l'exercice a atteint 332,6 millions d'euros, contre 308,0 millions d'euros en 2017. Le Bénéfice Par action (BPA) est de 0,76 euro, par rapport à 0,71 euro en 2017. Le résultat net ajusté part du Groupe s'élève à 417,2 millions d'euros, contre 416,1 millions d'euros en 2017. Le BPA ajusté est de 0,96 euro, en hausse de 0,4 % par rapport à 2017.

Forte amélioration du flux de trésorerie disponible

Le flux de trésorerie disponible (flux net de trésorerie généré par l'activité après impôts, intérêts financiers et acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) s'élève à 478,4 millions d'euros contre 349,6 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 36,8 % par rapport à l'exercice précédent et de 45,8 % à taux de change constant. Sur une base organique, le flux de trésorerie disponible a progressé de 42,2 % en 2018.

Dividende

Bureau Veritas propose un dividende de 0,56 euro par action pour 2018, inchangé par rapport à 2017. Le Groupe offre à ses actionnaires la possibilité de recevoir le dividende en numéraire ou en actions. Dans cette dernière hypothèse, une décote de 10 % sera offerte. Le prix d'émission des nouvelles actions inclura cette décote de 10 % sur le prix moyen à l'ouverture des actions Bureau Veritas durant les 20 jours de négociation précédant l'Assemblée générale mixte des actionnaires. Dans ce contexte, Wendel a informé Bureau Veritas de son intention d'opter pour le paiement du dividende sous forme d'actions. Bureau Veritas accueille favorablement cette décision qui démontre que Wendel soutient fermement la stratégie du Groupe. La distribution de dividende sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires qui se tiendra le 14 mai 2019.

Perspectives 2019

Pour l'exercice 2019, Bureau Veritas prévoit :

- Une solide croissance organique du chiffre d'affaires ;
- Une amélioration continue de la marge opérationnelle ajustée à taux de change constant ;
- Une génération de flux de trésorerie maintenue à un niveau élevé.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Bureau Veritas réaffirme son ambition à 2020 :

- Ajouter 1,5 milliard d'euros au chiffre d'affaires du Groupe en 2020 par rapport à 2015, aux taux de change du Plan initial en 2015[1], provenant pour moitié de la croissance organique et pour moitié de la croissance externe ;
- Atteindre 5 à 7 % de croissance organique d'ici à 2020 ;
- Atteindre une marge opérationnelle ajustée supérieure à 17 % en 2015[1];
- Continuer à générer un important flux de trésorerie disponible.

Le Groupe a également pris des engagements extra-financiers à l'horizon 2020 et vise principalement à :

- Santé et Sécurité : Réduire de 50 % les taux d'accidentologie (TAR, LTR)[2];
- Inclusion : Atteindre 25 % de femmes au sein des cadres dirigeants ;
- Environnement[3] :

  Réduire de 10 % les émissions de CO_2 par équivalent temps plein ;

  Augmenter de 10 % le recours aux énergies renouvelables ;

  Atteindre 75 % des activités du Groupe certifiées ISO 14001.

En millions d'euros	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	4 795,5	4 689,4	+ 2,3 %
Résultat opérationnel ajusté[1]	758,0	745,5	+ 1,7 %
% du chiffre d'affaires	15,8 %	15,9 %	- 10 pdb
Résultat net ajusté part du Groupe[2]	417,2	416,1	+ 0,3 %
Dette financière nette ajustée[3]	2 115,1	2 094,4	+ 20,7

(1) Le résultat opérationnel « ajusté » est défini comme le résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des produits et charges relatives aux acquisitions et aux autres éléments non récurrents (indicateur non défini par les normes IFRS).
(2) Le résultat net « ajusté » part du Groupe est défini comme le résultat net part du Groupe ajusté des autres charges opérationnelles nettes d'impôt.
(3) Dette financière nette telle que définie dans le calcul des covenants bancaires.

Dirigeants

Didier Michaud-Daniel, Directeur général

François Chabas, Directeur financier

Aldo Cardoso, Président du Conseil d'administration depuis le 8 mars 2017

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : André François-Poncet (Vice-Président) depuis le 1er janvier 2018, Stéphane Bacquaert, Stéphanie Besnier, Claude Ehlinger

Comité stratégique : André François-Poncet (Président depuis le 1er janvier 2018), Claude Ehlinger

Comité des nominations et des rémunérations : Claude Ehlinger

Comité d'audit et des risques : Stéphanie Besnier

Pour en savoir + : *bureauveritas.com*

(1) Aux taux de change du plan initial, tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015.
(2) TAR : Taux total d'accidents avec et sans arrêt, 0,41 en 2018 ; LTR : Taux d'accidents avec arrêt, 0,21 en 2018. Par rapport aux résultats consolidés 2014.
(3) Par rapport aux résultats consolidés 2015.

1.7.2 Saint-Gobain

Saint-Gobain construit notre futur

Leader européen ou mondial dans chacune de ses activités, Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux de construction avec l'ambition d'apporter des solutions innovantes aux défis essentiels de notre temps, que sont la croissance, les économies d'énergie et la protection de l'environnement.

Saint-Gobain en quelques chiffres

Présence industrielle dans 67 pays	Plus de 181 000 collaborateurs	N° 1 mondial des plaques de plâtre et plâtre, mortiers et enduits de sols	N° 2 mondial du vitrage
41,8 Md€ de chiffre d'affaires en 2018	3,1 Md€ de résultat d'exploitation	Détention du capital par Wendel : 2,6 %	Montant investi[1] par Wendel : 872 M€ depuis 2007

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2018.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Saint-Gobain ?

En proposant des solutions adaptées aux différents niveaux de développement des marchés de la construction et des applications industrielles de haute technologie, Saint-Gobain fonde sa croissance sur des secteurs à valeur ajoutée. La priorité du Groupe est de se concentrer sur les marchés à forte croissance dans l'habitat et l'industrie. Pour mettre en œuvre sa stratégie, il s'appuie sur trois piliers complémentaires :

- les Matériaux Innovants (Vitrage et Matériaux Haute Performance) constituent le moteur de l'innovation du Groupe grâce à leur portefeuille unique de matériaux et de procédés dans les domaines de l'habitat et de l'industrie. Une part croissante de leurs solutions est co-développée avec les clients ;
- les Produits pour la Construction proposent des solutions d'aménagement intérieur et extérieur différenciées dont les marchés croissent plus vite que la richesse par habitant dans les marchés développés comme dans les marchés émergents. Avec des positions de leader et des marques à forte notoriété, ils assurent au Groupe une implantation globale, avec une large présence sur les marchés à forte croissance ;
- la Distribution Bâtiment est un accélérateur de la stratégie de l'habitat du fait de sa connaissance intime des besoins des clients. Ses enseignes reconnues font bénéficier Saint-Gobain de leur connaissance approfondie des marchés de la construction, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat ainsi que de leurs évolutions.

Cession graduelle de titres Saint-Gobain depuis début janvier 2019

Depuis début janvier, Wendel a cédé 4,64 millions d'actions Saint-Gobain pour un produit de 143,5 M€ au 21 mars 2019. A cette date, Wendel détenait environ 1,7% du capital de Saint-Gobain.

Dirigeant

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur général

Sreedhar N. , Directeur financier

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Frédéric Lemoine

Comité stratégique et de la Responsabilité sociale d'Entreprise : Frédéric Lemoine

Pour en savoir + : *saint-gobain.com*

1.7.3 Cromology

Cromology innove pour accélérer sa croissance

Cromology est un des leaders européens de la peinture décorative. La Société dispose de plus de 14 marques reconnues sur leurs différents marchés nationaux.

Cromology en quelques chiffres[1]

Env. 3 650 collaborateurs	8 laboratoires de R & D	N° 4 européen présent dans 8 pays	N° 2 français N° 1 italien
665,1 M€ de chiffre d'affaires en 2018	29,0 M€ d'Ebitda ajusté[2] en 2018	Détention du capital par Wendel : 87,9 %	Montant investi[3] par Wendel :430M€ depuis 2006

(1) Conformément à la norme IFRS 5, la contribution 2017 des activités de Colorín est comptabilisée en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées ».
(2) Ebitda avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents. L'Ebitda de Cromology est à présent présenté après les variations de dépréciation sur les actifs circulants.
(3) Montant des fonds propres investis par Wendel dans Materis au 31.12.2018.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Cromology ?

En 2006, Wendel a acquis le groupe Materis qui comptait alors quatre divisions : Aluminates (Kerneos), Mortiers (ParexGroup), Adjuvants (Chryso) et Peintures (Materis Paints). En 2014, le groupe Materis a intégralement recentré son activité sur l'activité peintures avec les cessions de Kerneos en mars, de ParexGroup en juin et de Chryso en octobre pour un produit net de cession total de 1,7 Md€. Le 7 juillet 2015, Materis Paints, la dernière division du Groupe, devient Cromology et affiche de nouvelles ambitions. Le choix du nom « Cromology » exprime la volonté du Groupe d'incarner la mission commune de l'ensemble de ses marques commerciales, à savoir protéger et améliorer durablement le cadre de vie avec des peintures de qualité.

Cromology est un des leaders de la peinture décorative en Europe, un marché de plus de 14 Md€ [1]. 4e acteur européen, Cromology conçoit, fabrique, vend et distribue une large gamme de peintures décoratives et de produits techniques à destination des marchés professionnels et grand public. 66 % de son activité est en France, 25 % dans les pays d'Europe du Sud, et 9 % dans le reste du monde.

Le marché de la peinture décorative est très majoritairement lié à la rénovation de l'habitat ce qui en fait un marché relativement résilient et en croissance régulière sur le long terme. Il est admis qu'un logement a besoin d'un « coup de peinture » tous les 8 ans en moyenne, rénovation qui peut être plus fréquente à l'occasion d'un changement d'occupant. Cette réfection peut également être accélérée ou ralentie selon l'activité économique du pays, la confiance des ménages et l'évolution du pouvoir d'achat. Les clients finals de Cromology sont les peintres et les particuliers. Ils attendent qualité et régularité du produit, disponibilité et qualité du service rendu, ce que Cromology leur offre grâce à un portefeuille de marques haut de gamme et un réseau de distribution permettant une grande proximité avec ses clients. Cromology dispose de marques locales fortes, certaines dans le top 3, sur chacun de ses marchés, telles que Tollens et Zolpan en France, Robbialac au Portugal, Max Meyer en Italie ou encore Arcol au Maroc. Autre atout majeur, Cromology génère 60 % de son chiffre d'affaires dans son réseau de distribution intégré qui compte plus de 400 magasins. Ce réseau distribue les produits de Cromology ainsi qu'une offre ciblée de produits complémentaires – outillage, revêtements de sols ou muraux – pour servir les besoins d'une base de clients large et diversifiée. 28 % de son chiffre d'affaires vient par ailleurs de son réseau de détaillants indépendants et 12 % des grandes surfaces de bricolage. Cromology se développe aussi rapidement sur le marché de l'isolation thermique par l'extérieur. De plus, Cromology mène une politique d'innovation sur la dernière décennie : chaque année, environ 25 % de ses ventes sont réalisées avec des produits de moins de trois ans.

(1) Taille du marché sur lequel Cromology opère : 7 Md€.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

Cromology a réalisé un chiffre d'affaires de 665,1 M€ en 2018, en baisse de 5,6 %[1] par rapport à 2017. La croissance organique est en baisse de 3,4 % résultant principalement de la faible performance en France (- 3,9 %) et en Italie (- 5,6 %). L'application de la norme IFRS 15 a eu un impact négatif de 0,9 %. Les effets périmètre (principalement liés aux cessions de points de vente en Italie en 2018) ont eu un impact légèrement négatif de 1,1 %. Enfin, l'évolution des taux de change a eu un impact négatif de 0,2 % sur le chiffre d'affaires. L'activité de Cromology a souffert de conditions de marché difficiles principalement en France et en Italie qui représentent respectivement 67 % et 13 % des ventes. La performance en France a été particulièrement affectée par la baisse des volumes à la suite de la mise en place d'une nouvelle grille tarifaire. Le prix du dioxyde de titane, un composant très important dans la fabrication des peintures, a fortement augmenté depuis le 2ème trimestre de 2016 et ce jusqu'au 1er semestre 2018, pénalisant significativement les niveaux de marge brute de Cromology. Depuis l'été 2018 les prix ont commencé à baisser. Pour compenser la hausse de cette matière première, Cromology a adapté sa politique commerciale et augmenté les prix de vente de + 2,9 % en 2018. Dans ce contexte de faible croissance de l'activité et de prix élevé des matières premières, Cromology a maitrisé ses frais généraux. Néanmoins, en raison du moindre levier sur la base de coûts, l'EBITDA est en recul de -40,8 % à 29,0M€, soit une marge de 4,4 %. Le 6 février 2018, Cromology a finalisé la vente de sa filiale argentine Colorín, qui représentait environ 4 % du chiffre d'affaires. Le 29 mars 2018 Cromology a également cédé Colori di Tollens, points de vente intégrés de Cromology en Italie, représentant environ 2% du chiffre d'affaires. La dette nette du Groupe s'élève à 250,5 M€ au 31, décembre 2018. Depuis l'apport par Wendel de 25 M€ le 14 mars 2018 visant à augmenter la flexibilité financière de Cromology, la situation s'est encore détériorée au second semestre 2018. Cromology a entamé des discussions fin 2018 avec ses prêteurs afin de restructurer son bilan et d'accompagner son redressement opérationnel, sous l'impulsion de la nouvelle direction de Pierre Pouletty, Président exécutif depuis juin 2018, et de Loïc Derrien, Directeur général depuis août 2018. Ces discussions devraient aboutir au premier semestre 2019 et conduire Wendel à réinvestir un montant significatif dans Cromology et procéder ainsi à sa recapitalisation complète en contrepartie notamment de plus de flexibilité sur les covenants financiers et d'un allongement des maturités.

Quelles sont les perspectives de développement ?

L'environnement économique du secteur de la peinture décorative reste incertain, notamment en France. Pour être prêt à profiter pleinement de la reprise à venir, Cromology a décidé de lancer un vigoureux plan de transformation stratégique en France et en Italie. Ce plan vise à mener des initiatives pour améliorer à la fois son Ebitda en valeur et sa marge d'Ebitda sur chiffre d'affaires, notamment par la refonte de sa politique de prix, l'augmentation de la distribution numérique de ses produits tant dans ses réseaux de magasins intégrés que sur le canal de distribution « indépendants », l'adaptation continue de sa structure de coûts et l'intensification de son efficacité commerciale. Cette dernière passe notamment par une forte dynamique d'innovation digitale pour aller bien plus loin dans la qualité de service et encore mieux satisfaire ses clients.

En millions d'euros	2018[1]	2017[1]	Δ
Chiffre d'affaires	665,1	704,6	-5,6 %
Ebitda[2]	29,0	49,0	- 40,8 %
% du chiffre d'affaires	*4,4 %*	*7,0 %*	*- 260 pdb*
Dette financière nette	250,5	239,5	+ 11,0

(1) Conformément à la norme IFRS 5, la contribution 2017 des activités de Colorin est comptabilisée en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées
(2) Ebitda avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents. L'Ebitda de Cromology est à présent présenté après les variations de dépréciation sur les actifs circulants.

Dirigeants

Pierre Pouletty, Président non exécutif

Loïc Derrien, Directeur général exécutif

Philippe Lederman, Directeur financier

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Bernard Gautier, Benoît Drillaud, Patrick Tanguy

Comité des rémunérations : Bernard Gautier (Président), Patrick Tanguy

Comité d'audit : Benoît Drillaud (Président), Patrick Tanguy, Claude de Raismes

Pour en savoir + : *Cromology.com*

(1) Retraité des impacts IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients", la variation est de -4,7 %

1.7.4 Stahl

Une présence forte dans les pays émergents, un groupe de dimension mondiale

Stahl est le leader mondial des traitements chimiques et des services associés pour le cuir. Stahl produit également des polymères et des revêtements de haute performance pour différents supports comme le textile, le papier, le plastique, le caoutchouc, le métal et le bois. Stahl commercialise une large gamme de produits utilisés dans les industries de l'automobile, de la chaussure, de l'habillement et des accessoires de mode, de l'ameublement ainsi que des produits destinés à un usage industriel.

Stahl en quelques chiffres

Présence physique dans 24 pays	38 laboratoires et 13 sites de production	Environ 2 000 salariés dont plus de 600 "Golden hands"	N° 1 mondial de la chimie spécialisée pour le cuir
866,9 M€ de chiffre d'affaires en 2018	196,8 M€ d'Ebitda ajusté[1] en 2018	Détention[2] du capital par Wendel : 67,5 %	Montant investi[2] par Wendel : 221 M€ depuis 2006

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Participation détenue et montant de fonds propres investis par Wendel au 31.12.2018 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Stahl ?

Stahl est le leader mondial de la chimie spécialisée et des services associés pour le cuir et développe des parts de marché fortes sur des applications de niche pour les revêtements chimiques de haute performance sur d'autres substrats. Le Groupe bénéficie de fortes barrières à l'entrée grâce à son savoir-faire, à sa relation de long terme avec ses principaux clients parmi lesquels des grandes marques de luxe et d'automobile haut de gamme, ainsi qu'à un niveau de qualification très élevé de ses techniciens (*golden hands*). Le Groupe affiche un potentiel de croissance durable basé sur la croissance des marchés mondiaux de consommation du cuir, et en particulier asiatiques, ainsi que sur le développement rapide de marchés de niche dans les revêtements de haute performance. La consolidation potentielle du secteur identifiée en 2006, associée à une discipline financière rigoureuse a permis à Stahl de poursuivre son expansion et de consolider sa position de leader. 65 % du chiffre d'affaires de Stahl est réalisé dans des zones à forte croissance. Depuis son investissement initial dans Stahl de 171 M€ en 2006, Wendel a déjà reçu 341 M€ en dividendes et remboursement de prêt d'actionnaire, grâce notamment à sa très forte capacité de génération de liquidité. Fin 2018, Wendel a annoncé l'acquisition de 4,8% du capital de Stahl auprès de Clariant pour 50 M€, portant ainsi son investissement total dans la société à 221 M€.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

Le chiffre d'affaires de 2018 de Stahl s'élève à 866,9 M€, en hausse de + 18,2 % par rapport à 2017. Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte de la combinaison d'une croissance organique de + 2,4 %, d'un fort effet périmètre (+ 19,4 %) lié à la consolidation des activités chimie pour le cuir de BASF sur l'ensemble de l'année. L'évolution des taux de change a quant à elle eu un impact négatif de - 3,6 %. La croissance organique du chiffre d'affaires de Stahl a bénéficié de la poursuite de la croissance à deux chiffres des activités Performance Coatings partiellement compensée par une plus faible performance des activités Leather Chemicals. Bien que la performance organique du premier semestre ait été solide, Stahl a été confronté à des conditions de marché nettement plus difficiles aux T3 et T4, en particulier sur le segment des chaussures en Chine et en Inde. En outre, le chiffre d'affaires du segment automobile a souffert de ventes de voitures beaucoup plus faibles en Chine et des arrêts temporaires de production de certains équipementiers en Europe du fait de capacité industrielle insuffisante pour répondre aux nouvelles procédures de tests («WLTP»). Malgré l'impact négatif des taux de change, de la hausse rapide des coûts des matières premières suivie de la hausse des prix de vente et de conditions de marché significativement plus difficiles au second semestre, l'EBITDA de Stahl est en hausse de + 14,9 % en 2018 par rapport à 2017, à 196,8 M€, soit une marge de 22,7%. La croissance de l'EBITDA a été générée par la poursuite de la consolidation de l'activité chimie pour le Cuir de BASF, une croissance organique solide et une bonne maitrise des coûts. Le déploiement de synergies dans le cadre de l'acquisition de BASF Leather Chemicals se poursuit, le rythme annualisé des synergies et des économies de coûts étant estimé à 25 M€. Au 31 décembre 2018, la dette nette s'élevait à 415,7 M€, en baisse de 23% par rapport à l'année précédente,

grâce à une génération solide de trésorerie. En conséquence, le niveau de levier de Stahl s'est fortement amélioré, passant de 2,8 x l'EBITDA pro forma 2017 à 2,1 x fin 2018. Enfin, le 28 août 2018, Stahl a annoncé la nomination d'un nouveau directeur financier et membre du conseil d'administration de Stahl Holdings BV. Frank Sonnemans a repris le 1er février 2019 les fonctions de Bram Drexhage, qui a décidé de prendre sa retraite mi-2019.

Fin 2018, Wendel a annoncé avoir conclu un accord pour acquérir 4,8 % du capital de Stahl auprès de Clariant pour un montant de 50 M€. À la suite de cette acquisition, Wendel a augmenté sa participation dans Stahl à environ 67 %[1] du capital. Clariant détient désormais environ 14,5 %[1] de Stahl et a renoncé à son poste d'administrateur ainsi qu'à ses droits de veto spécifiques. Le reste du capital de Stahl reste détenu par BASF (c.16 %), par le management de la société ainsi que d'autres actionnaires minoritaires. Cette transaction contribue positivement à la création de valeur de Wendel. Wendel est actionnaire de long terme de Stahl depuis juin 2006 et contrôle seule la société depuis 2009.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Dans un environnement mondial qui demeure volatil, Stahl poursuit son développement axé sur les gains de parts de marché, en se focalisant sur une innovation produits permanente, en intensifiant les efforts de commercialisation et en capitalisant sur ses positions établies dans les zones à forte croissance (plus de 65 % du chiffre d'affaires). Stahl entend par ailleurs poursuivre son développement sur les activités de service en amont des produits de finition du cuir et de développer de nouvelles solutions afin d'étendre son domaine d'intervention et donc d'accroître ses gains de parts de marché. Le Groupe va continuer de capitaliser sur ses avantages spécifiques, que sont l'innovation (produits innovants respectueux de l'environnement et technologie sur mesure), un positionnement fort avec ses principaux clients, une exposition aux pays émergents et sur la gestion active des coûts (discipline financière stricte et investissements à valeur ajoutée) .

En dépit des performances récentes difficiles, Stahl reste porté par des tendances de long terme solides, telles que le basculement de ses marchés vers les pays émergents et les réglementations environnementales. Ces dernières sont bénéfiques à Stahl, compte-tenu de son avance en la matière et du fait qu'elle dispose de la seule solution du secteur à être en conformité avec ces réglementations d'un bout à l'autre de la chaîne de production. La tendance de développement des bioproduits chimiques se poursuit et Stahl est leader sur ce marché grâce à un solide portefeuille de solutions respectueuses de l'environnement.

En millions d'euros	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	866,9	733,3	+18,2 %
Ebitda[1]	196,8	171,3	+14,9 %
% du chiffre d'affaires	*22,7%*	*23,4 %*	*-70 pdb*
Dette financière nette	415,7	541,3[2]	- 125,6

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) La dette nette au 31/12/2017 intègre l'acquisition de BASF Leather Chemicals.

Dirigeant

Huub van Beijeren, Directeur général

Frank Sonnemans, CFO depuis le 1er février 2019

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Claude Ehlinger (Président), Bernard Gautier, Félicie Thion de la Chaume, Jérôme Michiels, Célia Möller

Comité des nominations et rémunérations : Bernard Gautier (Président), Félicie Thion de la Chaume

Comité d'audit : Jérôme Michiels (Président), Claude Ehlinger, Célia Möller

Pour en savoir + : *Stahl.com*

(1) Pourcentage de détention économique

1.7.5 IHS

IHS leader des réseaux d'infrastructures télécom de la zone EMEA

IHS est l'un plus grands propriétaire, gestionnaire et opérateur indépendant de tours télécoms dans le monde et leader dans la zone EMEA en nombre de tours. Le Groupe construit, loue et gère des tours de télécommunications pour son compte propre et pour le compte de tiers. Avec environ 24 000 tours, IHS accompagne les opérateurs de téléphonie mobile leaders dans chacun de ses marchés et est très bien positionné pour bénéficier de la croissance organique tirée par la forte croissance des besoins d'infrastructures au travers de l'Afrique et du Moyen-Orient.

IHS en quelques chiffres

Présent dans 5 pays	23 863 tours en Afrique[1]	Plus importante société de tours télécoms de la zone EMEA	Leader dans tous les pays dans lesquels le Groupe est présent
1 168,1 M$ de chiffre d'affaires en 2018	Env. 2 000 salariés	Détention du capital par Wendel[3] : 21,3 %	Montant[2] investi par Wendel : 826 M$ depuis 2013

(1) Nombre de tours hors managed services et tours en cours de construction au 31 décembre 2018.
(2) Participation détenue et montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2018 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans IHS ?

IHS est une entreprise leader dans la fourniture d'infrastructures passives de tours télécoms aux opérateurs de téléphonie mobile. Au cours des 15 dernières années, le Groupe s'est développé avec succès tout au long de la chaîne de valeur du secteur des tours, allant de la construction à la location en passant par la maintenance. La Société fournit à ses clients, les opérateurs de téléphonie leaders tels que MTN, Orange, 9mobile et Airtel, une qualité de service élevée.

En investissant dans IHS, Wendel a engagé son premier investissement direct en Afrique montrant ainsi sa volonté de s'exposer à la forte croissance de ce continent et de participer à son développement. IHS offre une dynamique forte de par ses projets, ses équipes de management de qualité et des perspectives de développement équilibré et rentable dans plusieurs pays importants et prometteurs du continent africain, et surtout au Nigéria qui représente près de 70% de son activité. IHS est porté par les grandes tendances qui font de l'Afrique une zone de croissance forte pour les infrastructures télécoms avec :

- un potentiel de croissance supérieur à celui des économies matures, tant au niveau du PIB (croissance du PIB de l'Afrique subsaharienne d'environ + 6 % par an en moyenne sur les 10 dernières années), qu'au niveau démographique (une population jeune importante et des classes moyennes en forte croissance) ;
- un marché des télécoms en Afrique en expansion constante, alimenté par une croissance continue du nombre d'abonnés, attendu en hausse annuelle de plus de + 4 % d'ici à 2022, ainsi que par un accroissement du taux de pénétration du smartphone qui reste l'un des plus faibles au monde à 40 % ;
- un besoin de densification de la couverture du réseau de téléphonie mobile sur un continent où la densité de population est faible, favorisant ainsi le développement des modèles de colocation de tours télécoms. Dans les prochaines années, les besoins en nouvelles tours du continent africain sont estimés à près de 170 000 unités pour porter leur nombre total à 350 000 ;
- des réglementations encourageant la colocation d'espaces sur les tours afin d'accroître au plus vite la densification de la couverture des réseaux télécoms ;
- un déploiement constant de nouveaux services Internet mobile (déploiement de la 3G, voire de la 4G) du fait de la faiblesse de l'offre de téléphonie fixe dont le taux de pénétration est de 14 % et qui ne devrait pas se développer davantage.

Dans cet environnement porteur, IHS bénéficie de fondamentaux spécifiques lui insufflant une dynamique de croissance forte pour les années à venir, avec :

- un processus d'externalisation de la gestion des tours télécoms entrepris par les opérateurs de téléphonie mobile qui se concentrent de plus en plus sur les services rendus à leurs clients et qui se désengagent parallèlement des infrastructures. Le positionnement d'IHS permet aux opérateurs d'accéder à un service « clé en main » afin de couvrir des zones désirées tout en bénéficiant d'une excellente qualité de service ;
- un succès historiquement basé sur l'expérience, les connaissances particulières et l'excellence opérationnelle de ses ingénieurs. Ces qualités permettent de délivrer en permanence un haut niveau de qualité de service à ses clients. IHS obtient ainsi des indicateurs de performance (KPI) plus élevés que ceux de ses concurrents et a la réputation d'être une entreprise particulièrement innovatrice dans son secteur, permettant ainsi une amélioration à la fois de ses marges et du niveau de service rendu à ses clients ;

- un modèle économique résilient basé sur des contrats avec les opérateurs de téléphonie mobile générant des loyers négociés sur une période de 10 à 15 ans et indexés principalement sur le dollar, ou l'inflation ;
- une équipe de management multiculturelle et entrepreneuriale cumulant une solide expérience dans le secteur des télécoms africain et à l'échelle mondiale. Les fondateurs d'IHS sont toujours présents à la tête d'IHS.

L'ensemble de ces atouts devrait permettre à IHS de poursuivre son développement à un rythme élevé grâce à un accroissement de son parc de tours existant dans les pays où le Groupe est déjà présent, ainsi que par l'acquisition de réseaux passifs dans les autres pays offrant des perspectives économiques et démographiques attractives.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

Le chiffre d'affaires de l'année 2018 d'IHS s'élève à 1 168 M$, en hausse de + 5,5 % par rapport à l'année précédente. La croissance organique est de + 20%, sous l'effet de l'augmentation du nombre total de tours détenues et gérées, s'élevant à 23 863[1] au 31 décembre 2018 (+ 4,4% par rapport à 2017) – par de nouveaux locataires, par des amendements aux contrats existants (« technology tenants »), ainsi que par les mécanismes d'indexation des contrats. Le chiffre d'affaires nigérian, qui représente près de 70 % du chiffre d'affaires total, a été converti en 2017 au taux fixé par la banque centrale du pays (305 NGN pour 1 USD), alors que celui de 2018 est converti au taux de change du NAFEX (environ 363 NGN pour 1 USD), ce qui a entraîné un impact négatif sur le chiffre d'affaires exprimé en dollars américains.

Le taux de colocation point de présence s'élève à 1,52x et le taux de colocation technologie est à 2,29x.

En termes de profitabilité, IHS a poursuivi le développement et la rationalisation de sa base installée de tours. La société a également maintenu un contrôle strict de ses coûts opérationnels. L'Ebit 2018 a progressé de + 4,1 % à 248,3 M$ (238,6 M$ en 2017)[2] , soit une marge de 21,3% en 2018.

Mi-novembre, le rachat de 9mobile, un client d'IHS au Nigéria, par Teleology, aurait été approuvé par le NCC, et suivi de la nomination d'un nouveau conseil d'administration.

Depuis le 14 novembre 2018, les banques d'IHS au Nigéria ont débloqué tous les comptes qui étaient jusqu'alors gelés à la suite des mesures « post no debit » imposées par l'EFCC. Rappelons que, à la connaissance d'IHS, aucune allégation formelle ni investigation ne lui avait été notifiée dans le cadre des demandes de l'EFCC.

Au 31 décembre 2018, la dette nette s'élevait à 1 264,3 M$.

En termes de croissance externe, l'acquisition d'environ 1 600 tours au Koweït est toujours en attente des autorisations réglementaires à venir dans les prochains mois. Par ailleurs, le 27 mars 2019, IHS a conclu un accord avec Zain pour un contrat de cession bail couvrant 8 100 tours en Arabie saoudite assorti d'un accord de location de 15 ans. Cette opération est soumise aux approbations réglementaires et aux conditions de finalisation habituelles. Cette opération est en ligne avec la stratégie de développement de la société au moyen-orient.

(1) Nombre de tours hors managed services et tours en cours de construction au 31/12/2018
(2) EBIT hors éléments non récurrents, tel que défini par Wendel. Les dépréciations pour 2017 ont été retraitées pour prendre en compte l'enregistrement tardif d'actifs amortissables, résultant ainsi en une augmentation de 25,7 M$ de la base d'amortissements.

826 M$ investis par Wendel

Afin de soutenir la stratégie d'expansion panafricaine du groupe IHS, Wendel a investi 826 M$ entre 2013 et 2016 à travers de cinq augmentations de capital aux côtés des actionnaires d'IHS, qui sont principalement des institutions financières de développement majeures et des sociétés de capital-investissement de tout premier plan.

Parmi ces investisseurs figure Emerging Capital Partners, le leader du capital-investissement en Afrique avec plus de 60 investissements réalisés depuis 1997, la Société Financière Internationale (IFC), qui fait partie du groupe de la Banque Mondiale, FMO, la banque de développement des Pays-Bas, et Investec Asset Management, l'un des plus grands investisseurs dans des sociétés cotées et non cotées en Afrique. En 2014, de nouveaux investisseurs ont souhaité accompagner le développement d'IHS avec notamment Goldman Sachs, IFC Global Infrastructure Fund, African Infrastructure Investment Managers (Old Mutual et auparavant Macquarie) et les fonds souverains singapourien et coréen GIC et KIC.

Par ailleurs, Wendel a réuni cinq investisseurs familiaux américains et européens, dont FFP, Sofina, ERES et Luxempart, pour investir à ses côtés dans IHS. En plus des 826 M$ de dollars investis, Wendel a donc réuni 220 M$ supplémentaires au sein d'un véhicule de co-investissement dans IHS, qu'il gère et dont il exerce les droits de vote.

Le 1er février 2017, MTN Group (« MTN ») a finalisé l'échange de sa participation de 51 % dans Nigeria Tower InterCo B.V, la holding opérationnelle d'INT Towers Limited gérant plus de 9 000 tours au Nigéria, contre une participation directe additionnelle dans IHS Holding Limited (« IHS »). Le résultat de cette opération fait passer l'intérêt économique de MTN d'environ 15 % à environ 29 % dans IHS. Afin de préserver l'indépendance d'IHS, les droits de vote, la représentation et l'accès aux informations de MTN dans IHS resteront limités. À la suite de cette simplification de la structure actionnariale, Wendel détient en direct 21,3 % du capital d'IHS et reste le premier actionnaire d'IHS en droits de vote et ses droits de gouvernance sont inchangés.

En millions de dollars	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	1 168	1 107	+ 5,5 %
Ebit[1]	248,3	238,6	+ 4,1 %
% du chiffre d'affaires	*21,3 %*	*21,6 %*	*- 30 pdb*
Dette financière nette	1 264,3	1 334,7	- 70,4

(1) EBIT hors éléments non récurrents, tel que défini par Wendel. Les dépréciations pour 2017 ont été retraitées pour prendre en compte l'enregistrement tardif d'actifs amortissables, résultant ainsi en une augmentation de 25,7 M$ de la base d'amortissements

Dirigeant

Sam Darwish, Executive Vice Chairman, CEO et fondateur

Adam Walker, Group CFO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration d'IHS Holding : Bernard Gautier, Stéphane Bacquaert, Stéphane Heuzé.

Comité d'audit : Stéphane Bacquaert

Comité des rémunérations : Stéphane Bacquaert

Comité des nominations : Bernard Gautier

Pour en savoir + : *ihstowers.com*

1.7.6 Constantia Flexibles

Constantia Flexibles assoit son développement international sur l'innovation

Constantia Flexibles est un des leaders mondiaux de l'emballage flexible à destination des industries agroalimentaire et pharmaceutique.

Constantia Flexibles en quelques chiffres

N° 2 en Europe N° 3 mondial	8 300 employés dans 22 pays		39 sites de production dans 17 pays
1 538,3 M€ de chiffre d'affaires en 2018	186,5 M€ d'Ebitda en 2018[1]	Détention du capital par Wendel : 60,6 %	Montant investi par Wendel[2] : 565 M€ depuis mars 2015

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2018 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Constantia Flexibles ?

Fondé par Herbert Turnauer dans les années 1960, le groupe Constantia Flexibles, dont le siège est à Vienne, produit des solutions d'emballage flexible principalement à destination des industries de la grande consommation et pharmaceutique. La Société a su développer son activité au-delà de l'Europe et est devenue, au cours des 5 dernières années, un des leaders mondiaux de l'emballage flexible. Le groupe Constantia Flexibles compte aujourd'hui environ 8 300 salariés répartis dans 22 pays.

Le marché de l'emballage flexible des biens de consommation, sur lequel Constantia Flexibles opère, allie stabilité et croissance. L'activité de Constantia Flexibles est largement décorrélée des cycles économiques car le Groupe pourvoit aux besoins quotidiens des consommateurs finaux. Par ailleurs, la croissance des marchés du packaging flexible est portée par des tendances de marché long terme, telles que l'urbanisation, la mobilité accrue, la hausse de la consommation de portions individuelles liée notamment à la réduction de la taille des ménages et au développement des classes moyennes, en particulier dans les pays émergents. Elle est, depuis plusieurs années, supérieure à celle de l'économie en général (PIB).

Sur ce marché dynamique et résilient mais aussi très fragmenté, Constantia Flexibles dispose d'avantages compétitifs certains qui lui permettent de jouer un rôle important dans la concentration du secteur de l'emballage flexible et lui confèrent des perspectives de croissance durables tels que :

- les relations de long terme que le Groupe entretient avec de grands clients globaux ;
- la taille du Groupe qui permet à Constantia Flexibles de réaliser des économies d'échelle ;
- l'avance technologique du Groupe, sa capacité d'innovation et son outil industriel fiable ;
- la capacité de Constantia Flexibles à poursuivre une stratégie de croissance externe que le Groupe a démontrée avec la réalisation depuis 2010 de neuf acquisitions, dont quatre dans les pays émergents, pour un chiffre d'affaires total d'environ 700 M€.

Après avoir annoncé le 27 mars 2015 la finalisation de l'acquisition de Constantia Flexibles pour une valeur d'entreprise de 2,3 Md€ soit environ 9 fois l'Ebitda 2014 et investi 640 M€ en fonds propres pour 73 % du capital de la Société aux côtés de la Fondation AREPO qui a investi 240 M€ pour 27 % du capital, Wendel a signé le 22 septembre 2015 un accord avec Maxburg Capital Partners (« MCP »), société d'investissement adossée à la Fondation RAG, pour syndiquer une part minoritaire de son investissement dans Constantia Flexibles. Ainsi au mois de novembre 2015, MCP a acquis environ 11 % du capital de Constantia Flexibles pour 101 M€ auprès de Wendel.

À la suite de cette transaction, Wendel, la Fondation AREPO et MCP ont participé au prorata de leur investissement à une augmentation de capital de Constantia Flexibles d'un montant total de 50 M€ pour financer les acquisitions d'Afripack et de Pemara.

À l'issue de cette augmentation de capital et de l'entrée au capital de Constantia Flexibles de MCP, l'investissement total en fonds propres de Wendel dans Constantia Flexibles s'élève désormais à 565 M€. Wendel est l'actionnaire de contrôle de la Société avec 60,6 % du capital.

Grande consommation (*Consumer*)

La division *Consumer* représente environ 78 % du chiffre d'affaires de Constantia Flexibles et dispose d'une gamme de produits extrêmement vaste à destination de différents segments : de l'industrie laitière à celle de la confiserie en passant par l'industrie des plats cuisinés ainsi que celle de l'alimentation pour animaux domestiques. Les produits de cette division répondent aux besoins quotidiens de la population mondiale, son activité est donc largement décorrélée des cycles économiques. En outre, la demande d'emballage flexible sur le marché de l'agroalimentaire bénéficie de l'accroissement de la population mondiale, l'urbanisation et la hausse des exigences en matière de respect de l'environnement.

Les produits de Constantia Flexibles à destination de la grande consommation sont fabriqués à partir d'aluminium et de différents types de films. Il s'agit, notamment, des couvercles pour l'industrie laitière ; des films en aluminium pour le beurre et le fromage ; des emballages pour les confiseries ; des sachets pour les soupes lyophilisées, les sauces et les plats préparés ; des capsules de café individuelles et des systèmes d'emballage en aluminium léger utilisés également pour l'alimentation animale.

Cette division de Constantia Flexibles est leader mondial sur plusieurs des segments sur lesquels elle opère (les emballages de confiserie et les opercules) et a notamment pour clients des géants de la grande consommation tels que Nestlé, Unilever, Mars ou Pepsico.

Santé (Pharma)

Constantia Flexibles produit différentes solutions d'emballage pour l'industrie pharmaceutique qui vont des plaquettes traditionnelles de médicaments en aluminium aux systèmes d'emballage innovants pour les nouvelles formes posologiques (sticks flexibles, inhalateurs) en passant par les sachets pour les poudres et granules.

L'industrie pharmaceutique représente environ 22 % des ventes du Groupe et Constantia Flexibles est le 2e producteur mondial de films et de plaquettes thermoformées à base d'aluminium pour les médicaments.

La demande mondiale d'emballage flexible pour l'industrie pharmaceutique est portée par trois principaux leviers de croissance :

- l'accroissement de l'espérance de vie dans les pays développés et la hausse des maladies chroniques qui en découle ;
- le développement des systèmes de santé dans les pays émergents ; et
- la libéralisation croissante de la vente des médicaments qui accélère la tendance à l'automédication.

De plus, la demande de solutions d'emballage innovantes est tirée par la très forte concurrence entre les fabricants de médicaments traditionnels et les fabricants de médicaments génériques. En effet, les laboratoires traditionnels rivalisent d'ingéniosité pour proposer de nouvelles formes posologiques afin de garder leur avance technologique et leurs parts de marché.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

Le chiffre d'affaires de Constantia Flexibles s'établit en 2018 à 1,5 Md€, en hausse de + 3,4%[1]. La croissance organique était de + 1,7%. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif de 1,6%, principalement en raison de la dévaluation du dollar américain, du rouble, du rand sud-africain et de la roupie indienne. Les variations de périmètre (principalement liées à l'acquisition de Creative Polypack) ont permis une hausse de + 4,4 %. L'application de la norme IFRS 15 a eu un impact négatif de 1,1%. Le chiffre d'affaires de la division Consumer a progressé de + 5,8 % à 1,2 milliard d'euros en 2018, principalement en raison de la consolidation de Creative Polypack. Le chiffre d'affaires de la division Pharma a augmenté de 1,5 % à 351 M€. Les deux divisions ont connu une croissance organique similaire (Pharma +2,1% et *Consumer* +2%). La croissance organique sur l'ensemble de l'exercice est tirée par la bonne performance des produits Pharma, notamment par la hausse des volumes d'opercules de blisters, de complexes d'aluminium à froid et de lentilles de contact, partiellement compensée par des conditions de marché difficiles de certaines activités de la division *Consumer*. La croissance de *Consumer* a cependant été forte aux États-Unis et sur les marchés émergents. L'EBITDA 2018 de Constantia Flexibles s'établit à 186,5 M€, soit une baisse de 60 pdb de la marge, à 12,1%. La rentabilité de Constantia Flexibles a souffert principalement au cours du second semestre de la hausse des prix des principales matières premières (prix moyen en 2018 par rapport à 2017 : l'aluminium + 2 %, les films polypropylène (par exemple BOPP) + 7 %, les solvants (par exemple, Éthyle Acétate) + 18 % en moyenne), ainsi que des environnements actuellement difficiles dans certains marchés *Consumer*. La réduction des coûts du siège en 2018 n'a pas complètement compensé les difficultés mentionnées précédemment. Au 31 décembre 2018, la dette nette de Constantia Flexibles (hors coûts de transaction capitalisés) s'élevait à 452,7 M€, soit 2,4 fois l'EBITDA. Le 25 février 2019, Multi-Color Corporation (NASDAQ: LABL) a annoncé la conclusion d'un accord de cession de l'entreprise à une participation du groupe Platinum Equity LLC («Platinum Equity»), une société de capital-investissement de premier plan. Selon les termes de cet accord, qui a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration de Multi-Color Corporation, les actionnaires de Multi-Color Corporation recevront 50 $ en espèces pour chaque action ordinaire qu'ils possèdent. Constantia Flexibles Holding GmbH, qui détient environ 16,6% des actions en circulation de Multi-Color Corporation, recevra environ 170 M$ américains pour ses actions sous réserve de la réalisation de la transaction. Une fois finalisée, cette transaction apportera une marge de manœuvre financière supplémentaire à Constantia Flexibles et réduira encore davantage son endettement à environ 1,6 fois l'EBITDA.

(1) Retraité des impacts IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients", la variation est de +4,6 %

Quelles sont les perspectives de développement ?

En 2017, Constantia Flexibles a lancé une nouvelle stratégie pour une croissance rentable, FOCUS21, qui s'appuie sur les trois piliers suivants :

- défendre et étendre les positions de leader ;
- développer les positions à fort potentiel grâce à des investissements dans des gammes de produits différentes ; et
- réaliser des acquisitions ciblées pour accompagner l'extension géographique du Groupe , en se focalisant sur l'Inde et l'Amérique du Nord ainsi que la division Santé dans les marchés émergents.

En millions d'euros	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	1 538,3	1 487,5[2]	+ 3,4 %
Ebitda[1]	186,5	188,2	- 0,9 %
% du chiffre d'affaires	*12,1 %*	*12,7 %*	*- 60 pdb*
Dette financière nette[3]	452,7	398,9	+ 53,8

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocations d'écart d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Conformément à la norme IFRS 5, la contribution 2017 de l'activité Labels sont comptabilisés en "Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées".
(3) Dette nette hors frais de transaction capitalisés et actions MCC.

Dirigeant

Alexander Baumgartner, CEO

Stephan Kühne, CFO

Les équipes Wendel

Conseil de surveillance : Bernard Gautier, Roland Lienau, Patrick Tanguy[1]

Comité des nominations et rémunérations :Bernard Gautier, Roland Lienau

Comité d'audit : Roland Lienau, Patrick Tanguy[2]

Pour en savoir + : *cflex.com*

(1) Jérôme Richard et Seif Khoufi représenteront Wendel au Conseil de surveillance à la suite du départ de Patrick Tanguy le 30 juin 2019
(2) Seif Khoufi remplacera Patrick Tanguy au Comité d'audit à compter du 30 juin 2019

1.7.7 Allied Universal

Allied Universal poursuit sa croissance en Amérique du Nord

Allied Universal est le leader du marché nord américain de la sécurité, fournissant des gardes de sécurité et d'autres services de qualité grâce à l'usage des nouvelles technologies. La société offre ses services à un large éventail de clients présents sur de nombreux marchés finals.

Allied Universal en quelques chiffres

Leader américain des services de sécurité	Environ 210 000 employés	Plus de 11,500 clients	229 bureaux régionaux et de districts aux États-Unis
5 828 M$ de chiffre d'affaires en 2018[3]	Ebitda ajusté de 422,7 M$[1]	Détention du capital par Wendel : 33 %	Montant investi par Wendel[2] : 378 M$ depuis 2015

(1) Ebitda ajusté avant allocation des goodwill, management fees et éléments non récurrents.
(2) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2018
(3) U.S. Security Associates est consolidée sur 2 mois en 2018

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans AlliedBarton Security Services ?

Préserver la sécurité des employés et des clients est devenu une priorité pour les employeurs, les gestionnaires immobiliers et commerciaux. Ce besoin de sécurité a créé une demande consistante à long terme de sécurité sur site, assurée par des gardes de sécurité et des systèmes de surveillance à distance. La nature de plus en plus complexe des menaces réelles ou perçues demande des professionnels de plus en plus qualifiés et entraînés. Ces facteurs favorisent les grands acteurs comme Allied Universal qui disposent d'une large présence géographique, de la maîtrise des technologies et ont la capacité à former ses gardes à ces nouveaux besoins. Le support technologique, la détection des risques et la capacité de réponse rapide sur des secteurs divers et pour de nombreux clients sont des éléments clés de différenciation sur le marché de la sécurité.

Attirée par une demande croissante à long terme, une génération de cash-flow régulière et la consolidation d'un marché américain d'une valeur totale de 20 milliards de dollars, Wendel a acquis AlliedBarton Security Services le 1er décembre 2015 pour une valeur d'entreprise de 1,68 milliard de dollars, dont 687 millions investis en capitaux propres pour 95 % du capital.

Fondée en 1957 et basée à Conshohocken en Pennsylvanie, AlliedBarton Security Services (« AlliedBarton »), est passée du statut de leader régional à celui de plus importante société de son secteur au nord est des États-Unis. Lors de son acquisition par Wendel, elle comptait 60 000 gardes de sécurité et des services associés à près de 3 400 clients, pour un chiffre d'affaires total de 2,2 milliards de dollars.

AlliedBarton est devenu Allied Universal

En cohérence avec son objectif stratégique de créer un leader dans l'industrie des services de sécurité en consolidant ce marché, Wendel a annoncé le 1er août 2016 la finalisation de la fusion entre Allied Barton et Universal Services of America, combinant ainsi le leadership, le talent, l'expertise, la portée de deux des leaders de l'industrie. Cette fusion entre égaux a créé le plus acteur du secteur avec environ 4,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 140 000 employés et plus de 6 000 clients répartis sur de nombreux marchés finaux aux USA, au Canada, à Puerto Rico et les Îles Vierges. Par ailleurs, en plus d'avoir amélioré sa capacité commerciale, la fusion a généré de fortes synergies et un effet de levier opérationnel important en matière d'investissements technologiques et la d'innovation digitale.

Allied Universal est alors dirigée par une équipe de management très expérimentée combinant les meilleurs éléments des deux anciennes organisations, avec à sa tête Steve Jones, l'ancien d'Universal. Bill Whitmore, ancien CEO de AlliedBarton, est désormais Chairman. Dans le cadre de la fusion, Wendel a reçu environ 387 millions de dollars et 33 % des actions, soit le même niveau que Warburg Pincus, qui était le plus gros actionnaire de Universal. Le reste du capital est détenu par le management d'Allied Universal et d'autres investisseurs.

Au service de ses clients

Allied Universal fournit les meilleurs services de sécurité en combinant la sécurité physique et la technologie, délivrant ainsi des services évolutifs en adéquation avec les besoins des clients, qui peuvent ainsi se concentrer uniquement sur leur activité. Allied Universal décharge ainsi ses clients du recrutement, des vérifications, de la formation, de la supervision et de la gestion quotidienne des officiers de sécurité. Ces professionnels de la sécurité présents sur les sites des clients ont en charge la gestion et l'organisation des mesures de sécurité nécessaires pour faire face aux risques existants ou potentiels identifiés. Allied Universal est ainsi en mesure d'offrir aux clients un service de sécurité intégré.

Après fusion avec USSA, avec plus de 210 000 salariés et environ 229 bureaux régionaux et de district au travers des États-Unis, la Société fournit ses services sur environ 38 000 sites à plus de 11 500 clients, incluant à la fois de très grandes entreprises (plus de 60% du Fortune 500) ainsi que des petites et moyennes entreprises. Elle fournit le même niveau de service, quelle que soit la taille de son client et en adéquation avec ses besoins spécifiques. Il s'agit là de leur apporter un service local avec un support national.

Depuis plus de 50 ans, Allied Universal a développé une expertise verticale dans un grand nombre de secteurs tels que : la chimie et la pétrochimie, les établissements scolaires et universités, l'immobilier commercial, la défense et l'aérospatial, les institutions financières, les services au gouvernement, la santé, l'industrie, les communautés résidentielles, les centres commerciaux, ainsi que dans les transports et la logistique.

Quels sont les faits marquants de l'année 2018 ?

En 2018, Allied Universal a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 Md$, en croissance de + 9,9 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance est le reflet des acquisitions finalisées (consolidation de la société américaine US Security Associates («USSA») sur deux mois) et comprend une croissance organique de + 3,3 %, principalement tirée par une augmentation des taux horaires facturés, la conquête de nouveaux clients et la croissance générée avec les clients existants. Depuis le début de l'année 2018, Allied Universal a poursuivi la consolidation de l'industrie en réalisant les acquisitions de :

- Covenant Security, société spécialisée dans la sécurité basée à Philadelphie, le 2 février 2018. Présente dans l'ensemble des États-Unis et employant 1 900 personnes, Covenant génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 80 M$.
- US Security Associates, le 26 octobre 2018, pour 1 Md$ environ. Basée à Roswell, Géorgie, USSA figure parmi les principaux prestataires de services de sécurité et de services associés aux États-Unis, avec plus de 50 000 professionnels de la sécurité qui interviennent pour le compte de plusieurs milliers de clients opérant dans un grand nombre de secteurs. En 2017, USSA a généré un chiffre d'affaires pro forma d'environ 1,5 milliard de dollars et un EBITDA ajusté pro forma d'environ 95 M$. Allied Universal a financé la transaction par de la dette additionnelle et par un apport en fonds propres de ses actionnaires actuels de 200 M$. L'apport de Wendel s'élève à environ 78 M$ portant l'investissement total du Groupe dans la société à environ 378 M$. Wendel et Warburg Pincus conservent chacun environ un tiers du capital de la société. Dans le cadre de cette transaction, les actionnaires actuels se sont également engagés à procéder à une augmentation de capital supplémentaire dans des cas spécifiques, la part de Wendel dans celle ci pouvant s'élever jusqu'à 40 M$.

Pro forma de cette acquisition, le chiffre d'affaires annuel d'Allied Universal s'élève à environ 7 Md$ et le Groupe emploie plus de 200 000 professionnels de la sécurité. Avec USSA, Allied Universal fait son entrée dans les marchés du conseil et de l'investigation, ainsi que de la gestion d'événements, renforçant ainsi une offre de services de sécurité sans équivalent dans tous ses domaines d'activité pour sa clientèle. L'EBITDA ajusté a progressé de + 11,8 % sur l'année à 422,7 M$, soit 7,3% de marge. Cette progression résulte de la croissance organique, des acquisitions réalisées en 2017 et 2018 et des synergies générées par les opérations de fusion et acquisitions ultérieures. L'impact positif des initiatives destinées à améliorer encore la productivité a été partiellement contrebalancé par la hausse des coûts de la main-d'œuvre aux États-Unis, dans un marché de l'emploi américain historiquement tendu. Au 31 décembre 2018, la dette nette d'Allied Universal s'élevait à 3 932 M$, soit 6,2 fois l'EBITDA tel que spécifiquement défini dans la documentation bancaire de la société en tenant compte d'ajustements pro-forma.

Cession d'une part significative de la participation dans Allied Universal en 2019

Wendel a annoncé le 20 février 2019 avoir reçu une offre pour l'acquisition d'environ 40 % de sa participation, de même que les autres actionnaires actuels, dans Allied Universal (la « Société »), leader des services de sécurité en Amérique du Nord, par La Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ »), à une valeur d'entreprise de plus de 7 milliards de dollars. Parallèlement, Allied Universal a signé un accord avec La Caisse de dépôt et placement du Québec selon lequel cette dernière investira jusqu'à environ 400 M$ en fonds propres pour soutenir la stratégie de croissance de la Société et ses projets d'acquisitions. À l'issue de la transaction, Wendel conserverait une participation d'environ 18 % dans Allied Universal.

Pro forma de cette transaction, CDPQ deviendra l'actionnaire d'Allied Universal détenant le pourcentage le plus élevé du capital. La Société continue d'être détenue majoritairement par ses actionnaires existants, parmi lesquels Wendel, Warburg Pincus et le management, dont les représentants sont majoritaires au sein de son Conseil d'administration. La réalisation définitive de la cession devrait intervenir au cours du troisième trimestre 2019, sous réserve des conditions de closing habituelles et de l'obtention des autorisations réglementaires.

À la suite de l'opération, Wendel devrait recevoir environ 350 M$ en numéraire, soit, compte tenu des distributions précédentes, un montant supérieur à son investissement initial total dans la Société.

Perspectives de développement

Allied Universal cherche à créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires en générant une croissance organique régulière, en améliorant sa rentabilité et le taux de rétention des clients, en utilisant des technologies permettant d'améliorer les services rendus aux clients et en réalisant des acquisitions stratégiques. La société est particulièrement concentrée sur des initiatives clés : (i) développer ses moyens technologiques ; (ii) poursuivre sa stratégie de pénétration de marchés spécialisés, incluant la santé, l'éducation, les services au gouvernement et à la défense; (iii) améliorer la rentabilité et (iv) réaliser des acquisitions créatrices de valeur et générer des synergies en intégrant des sociétés plus petites.

En millions de dollars[1]	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	5 828,0	5 301,5	+ 9,9 %
Ebitda[2]	422,7	378,0	+ 11,8 %
% du chiffre d'affaires	*7,3 %*	*7,1 %*	*+ 20pdb*
Dette financière nette	3 932	3 032	+900

(1) Les variations de chiffres d'affaires, Ebitda et dette nette présentées comme si la fusion avait été finalisée le 1er janvier 2017.
(2) Ebitda ajusté avant allocation des goodwill, management fees et éléments non récurrents.

Dirigeants

Steve Jones, CEO

Andrew Vollero, CFO

Les équipes Wendel

Board of Directors : David Darmon, Adam Reinmann, Mel Immergut

Comité d'audit : Adam Reinmann

Comité de gouvernance et de rémunération : David Darmon

Pour plus d'information : www.aus.com

1.7.8 Tsebo

Tsebo Solutions Group, leader panafricain des services aux entreprises

Tsebo est une entreprise panafricaine qui emploie environ 40 000 personnes réparties dans 27 pays et qui fournit à ses clients une grande variété de services à valeur ajoutée et à la pointe de l'innovation dans les domaines de l'entretien et de la maintenance (*facility management*), de la gestion de bases-vie isolées, de la restauration, du nettoyage, de la désinfection, de la sécurité, de l'énergie et des achats. Tsebo donne à ses clients la possibilité d'externaliser la gestion de ces activités essentielles auprès de professionnels expérimentés, leur permettant ainsi de se focaliser sur leur cœur de métier.

Tsebo en quelques chiffres

Présent dans 27 pays d'Afrique	40 000 salariés	7 500 sites clients dans différents secteurs	Leader africain des services aux entreprises
Chiffre d'affaires : 617,8 M$ en 2018	Ebitda : 39,0 M$ en 2018	Détention du capital par Wendel : 64,7[1] %	Montant investi par Wendel : 142 M€ depuis janvier 2017[2]

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2018 pour la participation détenue à cette date.
(2) EUR/ZAR = 14,4955 au 31 janvier 2017

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Tsebo ?

Fondée en 1971 à Johannesburg (Afrique du Sud), Tsebo est devenue une entreprise panafricaine hors pair. Leader du marché, Tsebo offre aujourd'hui des services dans les domaines de l'entretien et de la maintenance (« *facility management* »), de la gestion de bases-vie isolées, de la restauration, du nettoyage, de la désinfection, de la sécurité, de l'énergie et des achats. Plus de 7 500 sites clients issus de nombreux secteurs différents, tels que les services financiers, l'industrie manufacturière ou minière, les loisirs, l'énergie, l'environnement, la distribution, mais aussi les universités ou d'autres institutions publiques, bénéficient de cette large gamme de services aux entreprises.

Les clients apprécient de pouvoir confier leurs fonctions ne relevant pas de leur cœur de métier à des professionnels expérimentés. Quel que soit leur secteur, Tsebo leur apporte en effet valeur ajoutée, innovation constante et efficacité continue. La réussite de son modèle de développement s'appuie sur un engagement fort et permanent en matière de développement durable et sur sa politique d'égalité des chances. Tsebo est reconnue comme une société pionnière dans le domaine du développement durable et de l'engagement sociétal en Afrique, ainsi que pour ses actions en faveur du développement continu de son capital humain, de son activité, de son secteur et de la Société. Elle a remporté en 1995 le prix de la Société la plus progressiste décerné par le Black Management Forum. Inscrite dans son ADN, la responsabilisation est ancrée dans son modèle économique, ses processus d'activité, ses valeurs et sa stratégie. Elle a été la première entreprise de sa taille à recevoir la notation *Black Economic Empowerment* « excellente » de l'agence Empowerdex.

Tsebo figure aujourd'hui parmi les grands employeurs les mieux notés par le ministère sud-africain du Commerce et de l'Industrie en termes de B-BBEE, facteur essentiel de compétitivité.

Tsebo répond au besoin croissant des sociétés africaines et des entreprises internationales opérant en Afrique d'externaliser leurs activités non stratégiques mais essentielles pour se concentrer sur leur cœur de métier. Créée en Afrique, Tsebo est un exemple de réussite locale, avec une expérience de 48 ans de la fourniture de services de qualité internationale à une clientèle diversifiée, située dans 27 pays différents. Elle s'intègre à la stratégie déployée par Wendel en Afrique et présente un fort potentiel de croissance, à la fois organique et par le biais d'acquisitions. Tsebo affiche un modèle économique diversifié et robuste et génère une trésorerie solide.

Une vaste gamme de services

Tsebo offre sur l'ensemble du continent africain une vaste gamme de services qui allient à sa profonde expertise les normes de qualité internationales les plus élevées du secteur. Tsebo répond aux besoins potentiels de ses clients grâce à une gestion transparente et maîtrisée de ses coûts, en s'appuyant sur 8 pôles d'activités :

Le ***Facility Management*** comprend :

- les services techniques : maintenance des locaux, des ascenseurs et des escalators, des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation, de la plomberie et des systèmes électriques, services de construction et de câblage ;
- les services aux occupants : fourniture et gestion de l'ameublement, des espaces intérieurs, des parkings, des déchets, du stockage, et services d'organisation de l'espace ;
- les services aux entreprises : santé et sécurité sur le lieu de travail, gestion des actifs, gestion des documents, achats, standard, réception, impression et papeterie.

Le pôle **Restauration** propose les plus importants services de restauration d'Afrique. Son offre segmentée répond aux besoins de tous les secteurs et de toutes les institutions.

Tsebo facilite l'expansion de ses clients grâce à son activité **Bases-vie** isolée, qui propose l'installation complète clés en main et la gestion de bases-vie situées dans des régions isolées d'Afrique.

Le pôle **Hygiène** fournit des équipements sanitaires garantissant les normes de propreté les plus élevées sur le lieu de travail. Le pôle **Nettoyage** offre des services de nettoyage de qualité, qui concourent à la santé des salariés, des clients et des lieux de travail.

Le pôle **Services de sécurité** de Tsebo fournit des services de gardiennage et de contrôle d'accès, en s'appuyant à la fois sur la technologie et le capital humain pour assurer la sécurité des salariés et des clients dans tous les environnements.

Dans le domaine de la **Gestion de l'énergie**, Tsebo propose des solutions technologiques limitant la consommation d'électricité et d'eau et réduisant la dépendance au réseau. Enfin, le pôle Achats pour le compte de tiers gère les fournisseurs et garantit un approvisionnement en matériaux continu et à moindre coût.

Faits marquants de l'année 2018

Le chiffre d'affaires de Tsebo s'élève à 617,8 M$ en 2018, en hausse sur l'année de + 9,7 %. Tsebo a bénéficié d'une croissance organique solide (+ 7,5 %) tirée par les activités *Cleaning* et *Facilities Management* et par la stabilité des taux de change (+ 0,4 %). La croissance a également bénéficié d'un effet périmètre positif (+1,8 %) résultant des acquisitions de Rapid FM au Nigéria et de Servcor au Zimbabwe. La bonne performance de Tsebo a été réalisée dans un contexte de marché difficile en Afrique du Sud, où la croissance du PIB réel a ralenti pour s'établir à 0,8 % en 2018 et où le climat des affaires reste plus difficile. L'EBITDA 2018 de Tsebo est de 39,0 M$, en hausse de + 5,4 % par rapport à 2017. La marge d'EBITDA baisse de 6,6 % en 2017 à 6,3 % en 2018 du fait notamment d'investissements substantiels réalisés pour soutenir le plan stratégique à long terme de l'entreprise combinés à un environnement macro-économique volatil. En octobre, Tsebo s'est vu confirmer pour une nouvelle année le niveau 1 BEE (la notation la plus haute possible dans le système de notation des entreprises BEE défini par le ministère sud-africain du Commerce et de l'Industrie). Au 31 décembre 2018, la dette nette de Tsebo était de 118,6 M$. Au cours de l'année, Tsebo a conclu un accord pour modifier, augmenter et allonger la maturité de ses facilités de crédit auprès de ses prêteurs actuels, tirant avantage de l'amélioration des conditions du marché de la dette en Afrique du Sud. Cet accord apportera une plus grande marge de manœuvre à Tsebo en matière de covenants et davantage de flexibilité financière pour d'éventuelles acquisitions.

Perspectives de développement

Grâce à sa position de leader panafricain et à sa large présence dans le secteur, Tsebo tirera parti de plusieurs moteurs de croissance :

- l'Afrique est aujourd'hui l'une des régions du monde qui croît le plus rapidement, stimulée par des fondamentaux de long terme robustes, en particulier l'évolution de la démographie et de l'urbanisation ;
- un chiffre d'affaires diversifié réalisé dans plus d'une vingtaine de pays d'Afrique et sur différents marchés finaux ;
- de nombreuses opportunités commerciales, qui augmenteront le chiffre d'affaires à moyen terme avec la clientèle existante ou en captant de nouveaux clients ;
- un *track-record* solide de croissance externe et plusieurs projets potentiels en cours d'étude.

En millions de dollars	2018	2017	Δ
Chiffre d'affaires	617,8	563,2	+ 9,7 %
Ebitda[1]	39,0	37,0	+ 5,4 %
% du chiffre d'affaires	*6,3 %*	*6,6 %*	*- 30pdb*
Dette financière nette	118,6	130,5	- 11,9

(1) Avant retraitement des écritures d'allocation des écarts d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

Dirigeant

Clive Smith, CEO

Tim Walters, CFO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Stéphane Bacquaert, Stéphane Heuzé, Claude Kamga, Benoît Drillaud

Comité d'audit : Benoît Drillaud, Stéphane Heuzé

Pour en savoir + : *tsebo.com*

1.7.9 Mecatherm

Mecatherm industrialise la fabrication du pain dans le monde

Leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle, Mecatherm conçoit, développe, assemble et installe des fours, des machines et des lignes de production automatisées de produits de boulangerie, viennoiserie et pâtisserie, frais ou surgelés, cuits ou précuits dans le monde entier. Le Groupe couvre l'ensemble du marché des lignes de production au travers de deux offres complémentaires : les lignes « *Crusty bread* » (baguettes et pains croustillants) et les lignes « *Soft & Pastry* » (buns, brioches, pains de mie, viennoiseries, etc.).

Mecatherm en quelques chiffres

Cédé le 27 septembre 2018	Montant investi par Wendel : 117 M€ depuis 2011	Multiple: 0,9 fois l'investissement total, y compris prêt d'actionnaire
Un des leaders mondiaux des équipements et des lignes de production de boulangerie industrielle	Produit net de cession: 85M€, hors prêt d'actionnaires	TRI: -5% par an

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans Mecatherm ?

Fondé en 1963, Mecatherm est leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle avec une part de marché d'environ 60 % dans les lignes pain croustillant haute capacité. Mecatherm couvre l'ensemble du marché au travers de deux offres complémentaires que sont : les lignes « Crusty bread » (baguettes et pains croustillants) et les lignes « Soft & Pastry » (buns, brioches, pains de mie, viennoiserie, etc.). Le Groupe bénéficie d'avantages compétitifs solides, tels :

- un savoir-faire unique en termes de R & D et d'innovation produit. Depuis 1995, Mecatherm a lancé près d'une vingtaine de nouveaux produits et exploite une quinzaine de brevets actifs ;
- une marque forte et la confiance des clients (50 % des clients le sont depuis plus de dix ans), illustrées par sa position de leader mondial ;
- une organisation commerciale qui a quasiment doublé en trois ans avec un effectif à même d'adresser l'ensemble des segments de marché ;
- un modèle industriel flexible avec recours à la sous-traitance pour la production de composants (ex. tôles, caissons, etc.), qui permet à Mecatherm de se consacrer aux phases à plus haute valeur ajoutée, tels la R & D et le service client, et de limiter les coûts fixes.

La société a été cotée en Bourse entre 1994 et 2004, et Wendel a finalisé l'acquisition de Mecatherm, au travers d'Oranje-Nassau Développement, en octobre 2011.

Cession de Mecatherm

Le 31 juillet 2018, Wendel a annoncé avoir reçu une offre ferme pour l'acquisition de la totalité du capital de Mecatherm pour une valeur d'entreprise de 120 M€, soit environ 10 fois l'Ebitda attendu fin 2018.

L'opération a été finalisée le 27 septembre 2018 et Wendel a touché un produit net d'environ 85 M€ soit 40 M€ de plus que la valorisation de Mecatherm dans l'ANR du 2 mai 2018.

1.7.10 Saham Group

Saham Group, groupe diversifié, leader de l'assurance en Afrique

Saham Group est un groupe panafricain diversifié d'origine marocaine avec deux métiers historiques, l'assurance et les centres de relations client. Il se développe également dans d'autres domaines (immobilier, santé et éducation) afin de tirer profit des synergies existantes entre ces activités.

Saham Group en quelques chiffres

Actif cédé en octobre 2018	Montant investi par Wendel: 100 M€ en 2013	Multiple: 1,3 fois l'investissement total
1er groupe d'assurance panafricain, hors Afrique du Sud	Produit net de cession: 155M$	TRI: 6% par an

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans Saham Group ?

Le 28 novembre 2013, Wendel a réalisé son deuxième investissement en Afrique avec Saham Group, basé au Maroc et détenu majoritairement par son fondateur et Président. Moulay Hafid Elalamy, entrepreneur marocain jouissant d'une forte considération en Afrique, a bâti depuis 1995 avec succès ce groupe multimétiers qui opère dans l'assurance, les centres de relations client, la santé, l'éducation et l'immobilier. Saham Group s'appuie sur la forte diversification sectorielle et géographique de ses activités et sur une équipe de Direction très expérimentée. M. Moulay Hafid Elalamy est ministre de l'Industrie, de l'Investissement et de l'Économie numérique du Royaume du Maroc depuis 2013. Il a été renouvelé dans cette fonction en avril 2017.

Cession de Saham

Wendel a annoncé le 3 mars 2018 la cession de ses parts dans la holding du groupe Saham, pour un montant de 155 M$ (soit environ 125 M€). Cette cession est intervenue concomitamment à un accord conclu le 7 mars 2018, aux termes duquel le groupe Saham cède son pôle assurances (Saham Finances) à Sanlam, groupe sud-africain leader des services financiers en Afrique, présent au capital de celui-ci depuis 3 ans, et qui en détenait jusqu'alors 46,6 %. À la suite de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires, Wendel a annoncé la finalisation de la cession de sa participation dans Saham Group le 11 octobre 2018. Cette transaction a généré pour Wendel un montant de liquidités net de 155 M$. Wendel bénéficie également d'un droit à 13,3 % des plus-values réalisées en cas de cession par Saham des autres activités du Groupe (Centres de relation client, Immobilier, Santé et Éducation) pendant les 24 prochains mois, à des valorisations supérieures à certains seuils prédéfinis.

1.7.11 Nippon Oil Pump (NOP)

NOP innove pour accélérer sa croissance

NOP est leader au Japon dans la conception, le développement et la fabrication de pompes trochoïdes, pompes à palettes rotatif et moteur hydrauliques, et dispose de positions de leader au niveau mondial sur le segment des pompes trochoïdes, principalement utilisées pour la circulation des huiles de lubrification et de refroidissement dans les machines.

NOP en quelques chiffres

Cédé le 28 novembre 2018	Montant investi par Wendel: 3,3 Md¥ en 2013	Multiple: 3,6 fois l'investissement total
Leader au Japon dans les pompes trochoïdes, les pompes à eau et les moteurs hydrauliques	Produit net de cession: 85M€	TRI: 29% par an

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans NOP ?

Fondé il y a 97 ans, Nippon Oil Pump est le leader au Japon dans la conception, le développement et la fabrication de pompes trochoïdes, pompes à eau et moteurs hydrauliques, et dispose de positions de leader au niveau mondial sur le segment des pompes trochoïdes. Ses produits sont principalement utilisés pour la circulation des huiles de lubrification et de refroidissement dans les machines-outils. Le Groupe bénéficie d'avantages compétitifs solides, tels :

- un savoir-faire unique en termes de R & D et d'innovation produit permettant de répondre aux cahiers des charges précis des fabricants de machines-outils ;
- une marque forte et la confiance des clients, illustrées par les positions de leader au Japon ;
- un modèle industriel flexible qui permet à NOP d'assurer un service de qualité (ex. : délais de livraison performants) ;
- de fortes barrières à l'entrée compte tenu d'un taux de pénétration élevé des produits NOP sur le parc installé de machines-outils au Japon, mais aussi des procédures de référencement longues auprès des clients.

La croissance du Groupe s'appuie sur des marchés très porteurs à long terme comme la poursuite de l'industrialisation des marchés émergents et le renouvellement des parcs de machines-outils porté par l'innovation continue.

Cession de NOP

Wendel a annoncé le 1er novembre 2018 avoir signé un accord avec CITIC Capital Japan Partners III, LP en vue de la cession de la totalité du capital de Nippon Oil Pump Co, Ltd, pour une valeur d'entreprise équivalente à environ 11 fois l'Ebitda ajusté.

La vente de NOP a été finalisée le 28 novembre 2018. Wendel a reçu un produit net d'environ 85 M€, soit 13 M€ de plus que la valorisation de la société dans l'ANR de Wendel au 24 août 2018, et environ 3,5 fois les capitaux propres initialement investis, soit un TRI d'environ 29 % depuis l'investissement dans la société en décembre 2013.

Depuis 2013, conformément à la thèse d'investissement initiale, Wendel a apporté un support actif aux fonctions marketing et de recherche et développement pour accélérer le développement international de NOP, notamment grâce à l'introduction d'innovations produit telles que les pompes filtrantes. Sous l'égide de Wendel, le chiffre d'affaires de la Société est passé de 4,8 milliards de yens à 6,1 milliards de yens.

1.7.12 CSP Technologies

CSP Technologies, un spécialiste des sciences et de l'ingénierie des matériaux

CSP Technologies (« CSP ») conçoit et fabrique des solutions brevetées sur mesure, destinées à l'industrie pharmaceutique pour les produits sensibles à l'humidité et/ou à l'oxygène. Elle développe également de plus en plus de solutions pour l'industrie agroalimentaire et les produits de grande consommation. CSP Technologies est leader dans les protections des bandelettes de test pour le diabète (flacons en plastique dessiccatifs) et dispose d'outils de production Six Sigma.

CSP Technologies en quelques chiffres

Cédé le 27 août 2018	Montant investi par Wendel: 228M$ depuis 2015	Multiple: 1,5 fois l'investissement total
Leader Mondial des flacons pour les bandelettes de test pour diabétiques	Produit net de cession: 342M$	TRI: 14,3% par an

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans CSP Technologies ?

Le 4 décembre 2014, Wendel est entré en négociations exclusives en vue d'acquérir CSP Technologies et a finalisé fin janvier 2015 l'acquisition pour une valeur d'entreprise de 360 M$. CSP Technologies est un acteur global dans les solutions polymériques et dans les spécialités d'emballage de protections. La Société est le leader mondial de la production de flacons en plastique utilisés pour conserver les bandelettes de tests destinées aux personnes diabétiques, grâce à sa technologie brevetée de flacons en plastique dessiccatifs. Les produits développés par CSP Technologies bénéficient de sa double expertise des sciences des matériaux polymères ainsi que de sa capacité d'ingénierie dans le design d'applications innovantes offrant des protections aux produits.

CSP Technologies a été fondée en 1928 ; elle était alors une société de conditionnement et de distribution de lait. C'est en 1983 que CSP Technologies a débuté une transition vers la science et l'ingénierie des matériaux. CSP se concentre principalement sur les marchés de la sécurité agroalimentaire, de la santé et de la grande consommation, sur lesquels les clients demandent des produits sur mesure, avec des niveaux de qualité Six-Sigma afin de protéger des produits sensibles à l'humidité et/ou à l'air. CSP Technologies dispose de trois usines à Auburn dans l'Alabama, à Niederbronn en Alsace et à Atlanta dans l'État de Géorgie.

Un an après l'ouverture de nos bureaux à New York, cet investissement conseillé par Wendel North America, résultat de plus d'une année d'interactions avec le fondateur et le management de la Société, était en parfaite adéquation avec les priorités de Wendel. CSP Technologies est un leader mondial, profondément ancré dans le paysage industriel de l'Alabama et de l'Alsace, bénéficiant d'une activité de portée mondiale et soutenue par des tendances de long terme. Le management de CSP a su générer une croissance régulière depuis de longues années en concentrant ses efforts sur la qualité et l'innovation, conférant à la Société un potentiel important de croissance sur de nouveaux marchés et de nouvelles géographies.

Cession de CSP Technologies

Wendel a annoncé le 27 juillet 2018 avoir reçu une offre ferme d'Aptar Group en vue d'acquérir la totalité du capital de CSP Technologies pour une valeur d'entreprise de 555 millions de dollars, soit 13 fois l'Ebitda ajusté. Compte-tenu de la qualité de l'offre, Wendel est entrée en période d'exclusivité avec Aptar Group afin de concrétiser l'opération. En janvier 2015, Wendel a investi 199 millions de dollars de fonds propres dans CSP, et a par la suite réinvesti 29 millions de dollars afin de financer l'acquisition de Maxwell Chase en mars 2016.

Le 27 août 2018, à la suite de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires, Wendel a annoncé avoir finalisé la cession de CSP Technologies à AptarGroup, Inc. Cette transaction a généré pour Wendel un montant de liquidités net de 342 M$, soit 140 M$ de plus que sa valorisation dans l'ANR du 2 mai 2018.

1.7.13 PlaYce

PlaYce, un pionnier de l'immobilier commercial en Afrique

PlaYce (anciennement SGI Africa) développe et opère des centres commerciaux. La Société, qui dispose déjà de deux centres commerciaux à Abidjan en Côte d'Ivoire (PlaYce Marcory inauguré en décembre 2015 et PlaYce Palmeraie inauguré en juin 2017) et d'un à Douala (Carrefour Market Bonamoussadi inauguré en décembre 2017), ambitionnait de se développer dans 6 autres pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale : au Cameroun, en République du Congo, au Nigéria, au Ghana, au Gabon, au Sénégal et en République démocratique du Congo.

PlaYce en quelques chiffres

Actif cédé le 14 février 2019	Montant investi par Wendel : 25,3 M€ depuis 2016	Multiple : 1,3 fois l'investissement total
	Produit net de cession : 32,2 M€	TRI: 10% par an

Pourquoi avions-nous choisi d'investir dans PlaYce ?

Le développement économique du continent africain ces 15 dernières années s'accompagne de l'émergence d'une classe moyenne toujours plus demandeuse de nouveaux modes de consommation. Ainsi, les canaux de distribution traditionnels se voient compléter par des nouveaux moyens de distribution et les grands centres commerciaux sont de plus en plus prisés et demandés par la population.

PlaYce a été créée en 2015 par CFAO pour accompagner le plan de développement de l'enseigne Carrefour et du « Club des Marques » dont CFAO assure l'exploitation en franchise exclusive en Afrique.

PlaYce est la troisième plateforme dans laquelle Wendel a investi en Afrique. Au travers de cet investissement dans l'immobilier commercial, Wendel s'exposait aux tendances long terme que sont la croissance du continent africain, de sa classe moyenne et des canaux de distribution modernes, et s'associait à un partenaire – CFAO – dont l'expérience en Afrique est unique.

Cession de PlaYce

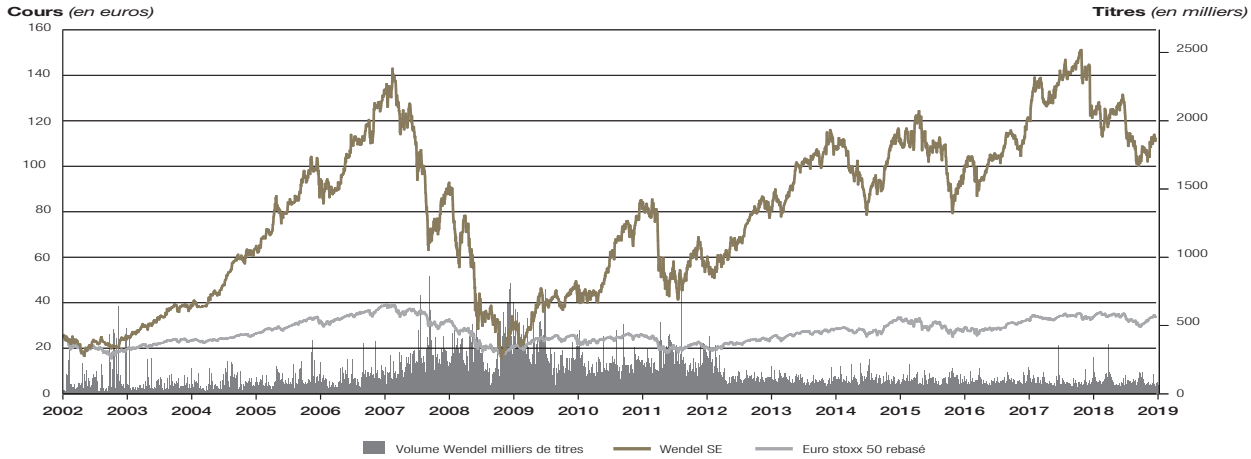
Wendel a annoncé le 14 février 2019 la cession de sa participation de 40 % dans la société Playce (anciennement SGI Africa) à CFAO pour un produit net de cession de 32,2 M€, après un investissement initial de 25,3 M€ fin juillet 2016.

Depuis sa création, PlaYce a ouvert trois centres commerciaux (deux à Abidjan et un à Douala), représentant une surface commerciale totale d'environ 21 400 mètres carrés (et avec plus de 15 000 mètres carrés supplémentaires en projet) et générant plus de 1 300 emplois (directs et indirects, chez PlaYce, ses sous-traitants et CFAO Retail).

En cohérence avec sa stratégie de recentrage sur des actifs de grande taille, Wendel a convenu avec CFAO d'une cession de sa participation, dans les conditions mentionnées ci-dessus.

1.8 Carnet de l'actionnaire

1.8.1 Données boursières



Évolution de l'Euro Stoxx 50 et du cours de Wendel rebasé sur le cours de Wendel au 13 juin 2002. Source Factset.

Total Shareholder Return comparé de l'Euro Stoxx 50 et de Wendel depuis la fusion CGIP/Marine-Wendel

Performances dividendes réinvestis du 13.06.2002 au 21.03.2019	**Rendement total sur la période**	**Rendement annualisé sur la période**
Wendel	542,7 %	11,7 %
Euro Stoxx 50	97,8 %	4,2 %

Source : Factset.

Données techniques sur le titre

Place de cotation : EUROLIST SRD – Compartiment A (Blue Chips)

Code ISIN : FR0000121204 Code Bloomberg : MF FP

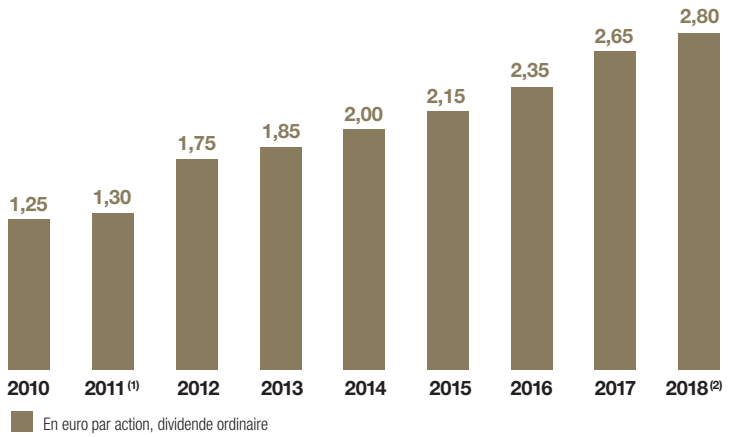
Code Reuters : MWDP. PA Mnémonique : MF

Indices : CAC AllShares, CAC Mid 60, Euronext 100, SBF120, STOXX® Europe, EURO STOXX®, STOXX® Europe Private Equity 20, STOXX® Europe 600, LPX 50, EN Family Business, Stoxx Europe Sustainability, MSCI World & Europe & EAFE ESG Leaders

Quotité : 1 action/PEA : Éligible/SRD : éligible/valeur nominale : 4 €/nombre d'actions 46 280 641 au 31 décembre 2018.

1.8.2 Dividende

En euro par action, dividende ordinaire



(1) Le dividende ordinaire 2011 était assorti à titre exceptionnel d'une action Legrand pour 50 actions Wendel.
(2) Dividende 2018 : sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

1.8.3 Programme de rachat d'actions 2019

Le 26 mars 2019, Wendel a conclu un accord de rachat d'actions pour 200 millions d'euros.

Cet accord de rachat a commencé le 17 avril 2019 après l'obtention, le 2 avril 2019, par Wendel-Participations SE agissant de concert avec sa Présidente, d'une dérogation accordée par l'AMF au lancement d'une offre publique d'achat sur Wendel.

Dans le cadre de cet accord de rachat d'actions, Wendel fait l'acquisition pour 200 millions d'euros de ses propres actions avec essentiellement pour objectif de les annuler.

Le 23 avril 2019, Wendel recevra 1 169 399 actions ordinaires au prix de 119,60 €. La banque désignée pour l'opération, agissant de manière indépendante, poursuivra ses opérations sur les actions Wendel notamment dans le cadre d'opérations de couverture durant une période qui n'excédera pas décembre 2019.

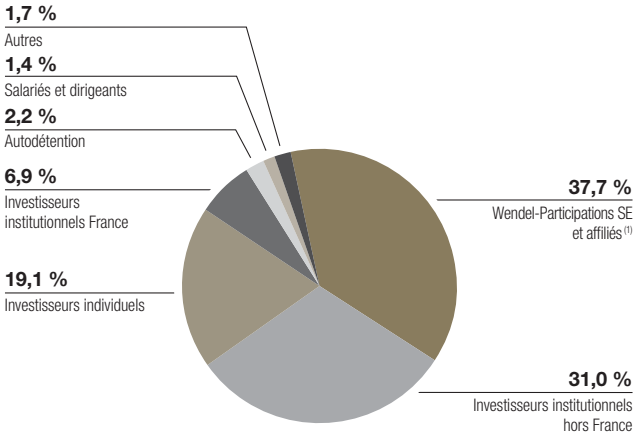
A la fin de cette opération, Wendel pourra recevoir un nombre additionnel d'actions ordinaires, en fonction notamment de l'évolution du cours de bourse. Ce nombre d'actions additionnel sera déterminé sur la base de la moyenne des cours pondérés par les volumes des actions, après application d'une décote, durant la période d'exécution de l'accord de rachat d'actions, sous réserve d'ajustements potentiels.

Une fois réalisée et en fonction du prix effectif de rachat des actions, cette opération devrait réduire le nombre d'actions Wendel en circulation d'environ 4% sur la base du cours au 17 avril 2019, soit 119,60 €.

Cet accord de rachat est exécuté dans le cadre de l'autorisation donnée au Directoire le 17 mai 2018 par l'Assemblée générale des actionnaires. Le renouvellement de cette autorisation sera proposé à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

1.8.4 Actionnariat

Au 31 décembre 2018



(1) Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent les titres détenus par Wendel-Participations et par sa Présidente, Priscilla de Moustier.

1.8.5 Relations avec les actionnaires

Le dialogue constant et renforcé que Wendel entretient avec tous ses actionnaires est un élément structurant dans sa démarche de création de valeur. De nombreuses initiatives sont entreprises pour répondre aux attentes des actionnaires individuels et institutionnels et interagir avec eux.

En 2018, le groupe Wendel a poursuivi le dispositif de communication qui est dédié à ses plus de 25 000 actionnaires individuels représentant 19,1 % de son capital.

Depuis 2009, Wendel est doté d'un Comité consultatif des actionnaires de Wendel (CCAW) qui s'est réuni à 3 reprises en 2018. Composé de 9 membres, son rôle est de recueillir le point de vue des actionnaires individuels sur les outils de communication qui leur sont dédiés : lettre aux actionnaires, site Internet, rapport d'activité. 2018 a par ailleurs vu l'arrivée de trois nouveaux membres au sein du Comité.

Afin de faciliter l'accès à l'information, le site Internet de Wendel a été totalement refondu en 2015, des comptes Twitter et Linkedin de la Société ont été ouvert et tous les outils de communication ont été modernisés. Tous les outils destinés aux actionnaires sont consultables sur le site de Wendel dans l'espace « actionnaires individuels » qui a été totalement repensé en 2019 pour faciliter encore plus l'accès à l'information : lettres aux actionnaires, communiqués, document de référence, agenda, etc.

En 2018, Wendel a participé au salon Actionaria.

Pour les investisseurs institutionnels, Wendel organise des campagnes de roadshows ch*aque année*, en incluant la mise en place de roadshows sp*écifiques* orientés vers la communauté obligataire depuis 2009. Durant ces périodes, les membres du Directoire ainsi que le Directeur financier rencontrent les principaux investisseurs et gérants, actionnaires ou non, qui s'intéressent au groupe Wendel. En dehors de ces campagnes, Wendel participe à de nombreux événements organisés par les brokers suiv*ant le* titre.

Au cours de l'année 2018, l'équipe des relations avec les investisseurs, les membres du Directoire et le Directeur financier ont participé à 25 *roadshows* et conférences investisseurs leur ayant permis d'entrer en contact avec près de 250 investisseurs en actions et obligations dans 16 villes en France, Royaume-Uni, Autriche, Allemagne, Suisse, Pays-Bas, États-Unis, Canada et Suède.

Agenda 2019

Assemblée générale, publication de l'ANR au 31/03/2019 et trading update T1 (avant Bourse)	Jeudi 16 mai 2019
Trading update T2 2019 et ANR au 30/06 (après Bourse)	Mardi 30 juillet 2019
Comptes consolidés semestriels 2019 (avant Bourse)	Vendredi 6 septembre 2019
Investor day, publication de l'ANR au 30/09 et trading update T3 (avant Bourse)	Jeudi 7 novembre 2019

Contacts

Internet : *www.wendelgroup.com*

Twitter : @WendelGroup

e-mail : communication@wendelgroup.com

Tél. : + 33 1 42 85 30 00

Numéro Vert : 0 800 897 067

Christine Anglade Pirzadeh,

Directrice de la communication et du développement durable

e-mail : c.angladepirzadeh@wendelgroup.com

Olivier Allot,

Directeur de la communication financière

e-mail : o.allot@wendelgroup.com

1.8.6 Marché de l'action

Date	Cours de clôture moyen 1 mois	Plus haut en séance	Plus bas en séance	Capitaux échangés Moyenne quotidienne
Janvier 2016	94,91	109,00	88,56	9 764 461
Février 2016	85,20	92,49	78,14	7 276 765
Mars 2016	91,30	95,75	87,28	5 890 458
Avril 2016	97,77	102,65	91,78	6 369 823
Mai 2016	103,38	105,45	99,15	6 654 311
Juin 2016	96,98	104,10	86,40	7 707 213
Juillet 2016	93,31	96,39	88,00	5 838 726
Août 2016	97,85	102,45	93,34	4 831 619
Septembre 2016	103,57	106,00	101,25	7 170 846
Octobre 2016	104,44	106,40	102,80	6 677 389
Novembre 2016	105,58	109,30	99,75	7 461 449
Décembre 2016	113,48	115,45	108,25	8 407 028
Janvier 2017	113,26	116,70	109,50	6 853 336
Février 2017	108,25	112,65	103,95	6 968 084
Mars 2017	112,48	118,85	104,9	9 269 370
Avril 2017	122,52	129,45	118,9	9 273 248
Mai 2017	134,62	139,2	128,65	8 370 409
Juin 2017	135,8	140,55	129,55	9 390 658
Juillet 2017	127,77	130,35	125,25	6 830 569
Août 2017	130,05	133,45	127,2	6 672 377
Septembre 2017	134,64	137,65	125,1	10 857 889
Octobre 2017	140,13	144,85	137	8 159 108
Novembre 2017	141,57	147,15	136,8	7 075 369
Décembre 2017	142,83	145,4	139,35	8 209 169
Janvier 2018	147,47	151,6	141	8 124 309
Février 2018	141,56	152,6	135	10 015 849
Mars 2018	137,43	145,80	121,40	11 097 622
Avril 2018	123,77	127,30	120,60	8 066 737
Mai 2018	122,28	129,50	111,70	8 072 238
Juin 2018	119,90	126,30	113,40	12 945 058
Juillet 2018	122,47	126,00	114,80	6 988 973
Août 2018	124,97	128,30	121,10	5 530 994
Septembre 2018	128,53	132,60	123,20	8 270 975
Octobre 2018	116,04	128,80	108,00	7 469 278
Novembre 2018	111,03	117,50	105,60	6 828 790
Décembre 2018	103,01	109,70	99,00	8 822 447
Janvier 2019	106,45	109,70	101,40	5 052 861
Février 2019	106,38	111,80	101,70	5 229 453

Source : Euronext.

1.8.7 Documents accessibles aux actionnaires et au public

Conformément à la législation applicable, les statuts, procès-verbaux des Assemblées générales et certains autres documents sociaux de la société Wendel, ainsi que les informations financières historiques et autres documents peuvent être consultés par les actionnaires au siège social de la société Wendel, 89, rue Taitbout, 75009 Paris.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document de référence :

- les chiffres clés figurant à la page 14 ainsi que les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant aux pages 235 à 327 du document de référence de l'exercice 2016 déposé à l'AMF en date du 12 avril 2017 sous le numéro D 17-0376 ;
- les chiffres clés figurant à la page 14 ainsi que les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant aux pages 247 à 344 du document de référence de l'exercice 2017 déposé à l'AMF en date du 12 avril 2018 sous le numéro D 18-0322.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour les investisseurs, soit couvertes dans une section de ce document de référence.

Par ailleurs, toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par Wendel sont accessibles sur le site Internet de la Société : www.wendelgroup.com.

Principaux communiqués publiés par la Société en 2018 et début 2019 :

21.02.2019 : Wendel annonce la cession d'une part significative de sa participation dans Allied Universal

14.02.2019 : Wendel annonce la cession de sa participation de 40 % dans PlaYce à CFAO

25.01.2019 : S & P Global rehausse la note de crédit de Wendel à BBB/A-2 ; perspective stable

03.01.2019 : Wendel se renforce dans Stahl en acquérant 4,8 % du capital auprès de Clariant pour 50 M€

29.11.2018 : Chiffre d'affaires du 3e trimestre et ANR au 16 novembre 2018

14.11.2018 : Information à propos d'IHS holding

01.11.2018 : Wendel signe un accord pour la cession de Nippon Oil Pump Co, Ltd à CITIC Capital Japan Partners III, LP

30.10.2018 : Wendel annonce la réalisation de la vente de 4,73 % du capital de Bureau Veritas

29.10.2018 : Wendel cède 4,73 % du capital de Bureau Veritas

26.10.2018 : Allied Universal finalise l'acquisition de US Security Associates pour environ 1 milliard de dollars

11.10.2018 : Finalisation de la cession de Saham Group

02.10.2018 : Étienne Grobon rejoint Wendel en tant que Directeur de l'audit interne

27.09.2018 : Finalisation de la cession de Mecatherm

06.09.2018 : Résultats semestriels 2018

05.09.2018 : Nominations au sein du Conseil de surveillance de Wendel :

- Franca Bertagnin Benetton, membre indépendant du Conseil, a été nommée membre du Comité d'audit ;
- Gervais Pellissier, Vice-Président et membre indépendant du Conseil, a été nommé administrateur référent.

28.08.2018 : Communiqué du 28 août -Finalisation de la cession de CSP Technologies

20.08.2018 : Communiqué du 20 août - Loïc Derrien, nouveau Directeur général de Cromology

31.07.2018 : Wendel accorde une exclusivité à Unigrains en vue de céder Mecatherm pour 120 millions d'euros

27.07.2018 : Wendel accorde une exclusivité à Aptar Group pour la cession de CSP Technologies pour 555 millions de dollars

16.07.2018 : Allied Universal acquiert US Security Associates pour environ 1 milliard de dollars

12.06.2018 : Changement de Direction opérationnelle chez Cromology

17.05.2018 : Information financière publiée à l'occasion de l'Assemblée générale

23.04.2018 : Remboursement de 350 M€ de dette obligataire le 20 avril 2018 et poursuite de l'amélioration de la structure financière de la Société

13.04.2018 : Modalités de mise à disposition du document de référence 2017

22.03.2018 : Évolution de la composition du Conseil de surveillance de Wendel

22.03.2018 : Résultats annuels 2017 - Progression de l'Actif Net Réévalué et du résultat net en 2017

08.03.2018 : Wendel cède sa participation dans Saham Group

16.01.2018 : Promotions au sein de l'équipe d'investissement

2

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

2.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 76

2.1.1 Le Directoire et son fonctionnement 76
2.1.2 Le Conseil de surveillance et son fonctionnement 80
2.1.3 Déclaration de gouvernance d'entreprise 100
2.1.4 Comités du Conseil de surveillance 101
2.1.5 Répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance 105
2.1.6 Déontologie des organes de direction et de surveillance 106
2.1.7 Rémunération des mandataires sociaux 109

2.2 FACTEURS DE RISQUES 127

2.2.1 Risques financiers 128
2.2.2 Risques opérationnels 129
2.2.3. Risques Extra-Financiers 133
2.2.4 Aspects réglementaires 133
2.2.5 Litiges 135
2.2.6 Assurances 135

2.3 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 138

2.3.1 Introduction 138
2.3.2 Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis 139
2.3.3 Analyse périodique des principaux risques 143
2.3.4 Des activités de contrôle adaptées 145
2.3.5 La revue du dispositif de contrôle interne 148
2.3.6 Réalisations 2018 149

La partie « Gouvernement d'entreprise » intègre le rapport du Conseil de surveillance sur la gouvernance d'entreprise conformément aux articles L 225-68, alinéa 6, L 225-82-2 et L 225-100 du Code de commerce. Le rapport du Conseil de surveillance contient également les informations relatives aux Assemblées générales et les informations pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique tel que visé à l'article L 225-37-5 du Code de commerce (section 7.10). Il compte également les informations relatives aux délégations de pouvoir et d'autorité dans le cadre des augmentations de capital (section 7.6), aux observations du Conseil de surveillance (section 8.8) et aux conventions réglementées (section 8.1). Ce rapport a été émis par le Conseil de surveillance du 20 mars 2019, après examen du Comité de gouvernance.

2.1 Gouvernement d'entreprise

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 1er janvier 2018, André François-Poncet, Président et Bernard Gautier.

André François-Poncet a été nommé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 16 novembre 2017 en qualité de Président et membre du Directoire de Wendel à compter du 1er janvier 2018 pour la durée du mandat restant à courir de Frédéric Lemoine, à savoir jusqu'au 6 avril 2021.

Les membres du Directoire, à l'exception de son Président, peuvent disposer d'un contrat de travail avec la Société qui reste en vigueur pendant et après le mandat du membre du sein du Directoire. C'est le cas de Bernard Gautier (voir section 2.1.7.9, Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations Afep-Medef). À l'inverse, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Président du Directoire, André François-Poncet, n'a pas de contrat de travail.

Le Directoire est nommé et est révocable par le Conseil de surveillance. La durée du mandat de membre du Directoire est de quatre ans. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions est 70 ans. La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas, le cas échéant, la résiliation de son contrat de travail.

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 de référence, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années : (i) été condamné pour fraude, officiellement accusé ou publiquement sanctionné par les organes judiciaires ou gouvernementaux ; (ii) fait l'objet d'une faillite, d'un gel d'actifs ou d'une liquidation ; (iii) été frappé d'une interdiction, décidée par un tribunal, d'agir en qualité de membre d'un organe d'entreprise, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans l'exécution ou la gestion des activités d'un émetteur.

Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

André François-Poncet et Bernard Gautier ont exercé et 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'intérêts 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.

André FRANCOIS-PONCET

Membre du Directoire

Date du premier mandat au Directoire : 1er janvier 2018

Échéance du mandat en cours : 6 avril 2021

Né le 6 juin 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :
89, rue Taitbout
75009 Paris,
France

Biographie :

André François-Poncet est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de la Harvard Business School. Il débute sa carrière en 1984 au sein de Morgan Stanley à New York et ensuite à Londres, puis à Paris où il a été en charge de la création du bureau de Morgan Stanley. Après seize années passées au sein de Morgan Stanley, il rejoint, en 2000, BC Partners (Paris et Londres) en qualité de Managing Partner jusqu'en décembre 2014 puis de *Senior Advisor* jusqu'en décembre 2015. Partner chez CIAM (2016-2017), il devient Président du Directoire de Wendel en janvier 2018.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel :

Vice-Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas

Président de Trief Corporation SA

Administrateur de Winvest Conseil SA

Autres :

Administrateur d'AXA *(société cotée)*

Président du Harvard Business School Club de France et membre du Conseil consultatif européen de la Harvard Business School

Membre du Bureau du Club des Trente

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président et Directeur général de LMBO Europe SA

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 3 092 actions

Bernard GAUTIER

Membre du Directoire

Date du premier mandat au Directoire : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : 6 avril 2021

Né le 6 juin 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :
89, rue Taitbout,
75009 Paris,
France

Biographie :

Après avoir été Président en 1981 de la Confédération nationale des junior entreprises, il a commencé sa carrière après sa scolarité à l'Ecole supérieure d'électricité, 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 practice « Télécom, 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 de l'expérience en matière d'investissement direct auprès de la société d'investissement en capital à risque Atlas Venture, où il était Associé Senior et Responsable du bureau de Paris de 2000 à 2003. Il a rejoint Wendel en 2003 et a été nommé membre du Directoire en 2005.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel :

Sociétés non cotées

Administrateur de Stahl Parent BV, Stahl Group SA, Stahl Lux 2 SA et membre du Conseil de gérance de Materis Luxembourg Sàrl

Administrateur de Trief Corporation SA

Administrateur et Président de Winvest International SA et de Winvest Conseil SA

Administrateur d'IHS holding Ltd

Président du Conseil de surveillance de Constantia Flexibles Gmbh, Président et administrateur de Constantia Lux Parent

Administrateur de Constantia Lux Parent SA et de Materis SAS

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administrateur de Saint-Gobain (2017)

Gérant de CSP Technologies Sàrl (2015)

Gérant de Materis Parent

Administrateur de Communication Media Partner (2013)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 209 149 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 modifié 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 2018, le Directoire s'est réuni 25 fois.

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

- les opportunités d'investissement et de désinvestissement, notamment :
  - les cessions de CSP Technologies, Mecatherm et Nippon Oil Pump et de la participation de Wendel dans Saham Group,
  - la vente d'une participation de 4,73 % dans Bureau Veritas et de titres Saint-Gobain,
  - les opportunités d'investissement ;
- la situation financière du Groupe, y compris le remboursement d'une dette obligataire de 350 M€ ;
- les filiales et participations et leurs acquisitions ou cessions telles que l'acquisition par Allied Universal de US Security Associates ;

Régulièrement au cours de l'année ont notamment été évoqués :

- la stratégie générale et le positionnement de la Société ;
- la performance des sociétés du portefeuille et les éventuelles modifications de leurs équipes dirigeantes ;
- l'arrêté des comptes et de l'information financière périodique ;
- les rachats d'actions et d'obligations ;
- la gestion de la trésorerie et des risques de change ;
- les sujets de communication financière :
  - actif net réévalué,
  - roadshows,
  - Investor day ;
- l'organisation interne et les affaires sociales :
  - l'organisation des équipes et la composition du Comité d'investissement,
  - la déontologie et le programme de conformité, en particulier la mise en œuvre de la loi Sapin 2 de prévention de la corruption et du trafic d'influence, du règlement RGPD et du Devoir de vigilance,
  - 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 ;
- les plans de succession ;
- la gouvernance du Groupe et notamment la préparation des rapports trimestriels du Directoire au Conseil de surveillance ;
- le soutien au Wendel International Center for Family Enterprise (Insead) et au Centre Pompidou Metz ;
- la préparation de l'Assemblée générale et la politique de dividende;
- l'informatique et le digital.

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 ans. 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.

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.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance

La composition du Conseil de surveillance a beaucoup évolué depuis l'Assemblée générale du 17 mai 2018.

Nicolas ver Hulst a pris les fonctions de Président du Conseil de surveillance le 17 mai 2018 à l'issue de l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale du 17 mai 2018 a nommé Franca Bertagnin Benetton en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance pour un mandat de 4 ans ; le Conseil de surveillance a nommé Franca Bertagnin Benetton au Comité d'audit.

Le Conseil de surveillance a nommé Gervais Pellissier, membre indépendant du Conseil de surveillance, en qualité de Vice-Président avec effet à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2018, en remplacement de Dominique Hériard-Dubreuil ; puis, en octobre 2018, le Conseil de surveillance a nommé Gervais Pellissier en qualité de membre référent du Conseil de surveillance.

Il a pour mission :

- d'interagir avec les actionnaires de Wendel qui en font la demande et répondre à leurs questions concernant la gouvernance, en liaison avec le Président du Conseil de surveillance et le Président du Comité de gouvernance ;
- de représenter les membres indépendants du Conseil vis-à-vis des autres membres du Conseil et du Directoire ; réunir et présider des réunions des membres indépendants ;
- de prévenir, examiner et gérer les conflits d'intérêts potentiels ou avérés avec l'actionnaire majoritaire.

Le Conseil de surveillance a également nommé Jacqueline Tammenoms Bakker en qualité de Présidente du Comité de gouvernance en remplacement de Dominique Hériard Dubreuil.

Enfin, en septembre 2018, le Comité d'entreprise de Wendel a nommé Sophie Parise, Responsable fiscal, au Conseil de surveillance en qualité de membre représentant les salariés. Sophie Parise remplace Fabienne Porquier, qui n'a pas souhaité renouveler son mandat. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a nommé Sophie Parise en qualité de membre du Comité de gouvernance.

En 2018, le Conseil de surveillance était ainsi composé de 11 membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Conformément à la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, et aux dispositions statutaires, le Comité d'entreprise a nommé un 12e membre du Conseil de surveillance chargé de représenter les salariés. Ce nouveau membre assiste aux réunions du Conseil de surveillance depuis le 3 décembre 2014. Depuis décembre 2014, un seul membre du Comité d'entreprise assiste aux réunions du Conseil de surveillance, avec voix consultative.

Au 31 décembre 2018, les dates d'échéance des mandats étaient les suivantes :

- À l'issue de l'Assemblée générale 2019 :
  - Jacqueline Tammenoms Bakker,
  - Gervais Pellissier,
  - Humbert de Wendel ;
- À l'issue de l'Assemblée générale 2020 :
  - François de Wendel ;
- À l'issue de l'Assemblée générale 2021 :
  - Bénédicte Coste,
  - Priscilla de Moustier,
  - Édouard de l'Espée,
  - Nicholas Ferguson,
  - Nicolas ver Hulst ;
- À l'issue de l'Assemblée générale 2022 :
  - Franca Bertagnin Benetton,
  - Guylaine Saucier.

Jacqueline Tammenoms Bakker, Gervais Pellissier, membres indépendants du Conseil, et Humbert de Wendel, dont le mandat arrive à échéance lors de l'assemblée du 16 mai 2019, ont accepté de solliciter le renouvellement de leur mandat.

La Société est en conformité depuis 2014 avec les prescriptions légales s'agissant de la proportion de 40 % de femmes au Conseil de surveillance puisque cette proportion s'établit à 45 %.

En effet, à la date de publication du présent document de référence, le Conseil de surveillance de Wendel compte cinq femmes : Franca Bertagnin Benetton (italienne), Bénédicte Coste, Priscilla de Moustier, Guylaine Saucier (canadienne), Présidente du Comité d'audit et Jacqueline Tammenoms Bakker (néerlandaise), Présidente du Comité de gouvernance.

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.

Membres du Conseil de surveillance au 18 avril 2019

Nom	Sexe	Age	Nationalité	Fonction au Conseil de Surveillance	Date du premier mandat au Conseil de Surveillance	Échéance du mandat en cours	Nombre d'actions de Wendel SE détenues au 31.12.2018	Membre d'un comité	Indépendance selon le Code Afep-Medef
Nicolas ver HULST	H	65	Française	Président	18 mai 2017	AG 2021	500	-	
Gervais PELLISSIER	H	60	Française	Vice Président Membre référent	5 juin 2015	AG 2019	500	CA	•
Franca BERTAGNIN BENETTON	F	50	Italienne	Membre	17 mai 2018	AG 2022	500	CA	•
Bénédicte COSTE	F	61	Française	Membre	28 mai 2013	AG 2021	1 060	CA	
Nicolas FERGUSON	H	70	Britannique	Membre	18 mai 2017	AG 2021	500	CG	•
Édouard de L'ESPÉE	H	70	Française	Membre	6 septembre 2004	AG 2021	5 000	CG	
Priscilla de MOUSTIER	F	66	Française	Membre	28 mai 2013	AG 2021	150 443	CG	
Sophie PARISE	F	41	Française	Membre représentant les salariés	15 septembre 2018	20 novembre 2022	3 398	CG	
Guylaine SAUCIER	F	72	Canadienne	Membre	4 juin 2010	AG 2022	500	CA et CG	•
Jacqueline Tammenoms BAKKER	F	65	Néerlandaise	Membre	5 juin 2015	AG 2019	500	CG	•
François de WENDEL	H	70	Française	Membre	31 mai 2005	AG 2020	693	CA	
Humbert de WENDEL	H	62	Française	Membre	30 mai 2011	AG 2019	225 054	CA	

AG = Assemblée générale ; CG = Comité de gouvernance ; CA = Comité d'audit

La politique de diversité du Conseil de surveillance

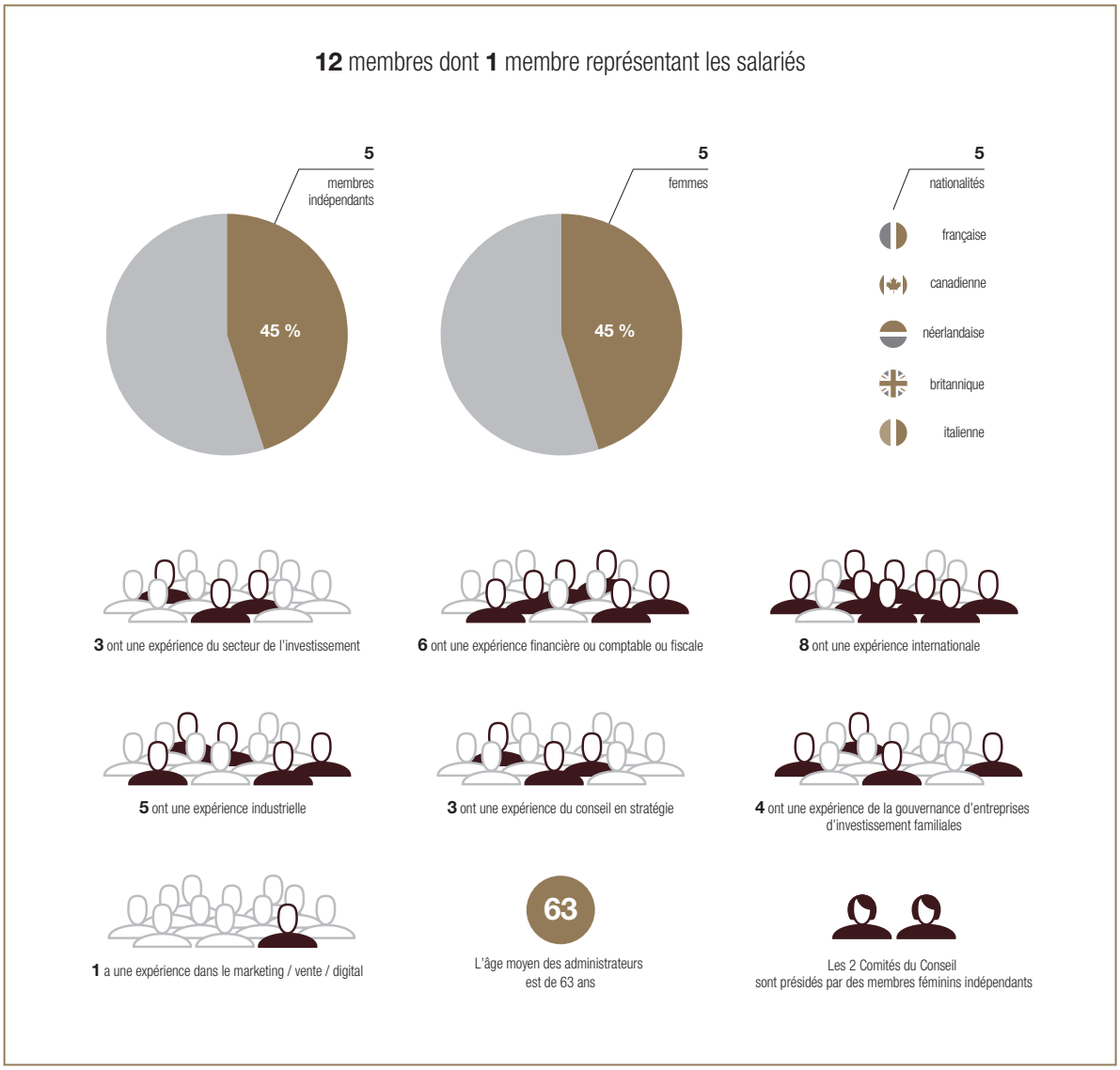
Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des membres du Conseil, le Comité de gouvernance a renforcé ses travaux de sélection afin de promouvoir la variété des compétences et des nationalités.

Les candidats sont sélectionnés sur la base notamment des critères suivants : connaissance du secteur de l'investissement, expertise financière, gouvernance des sociétés familiales, connaissance de différents secteurs de l'industrie, disponibilité suffisante, expérience internationale, représentation équilibrée des hommes et des femmes et taux d'indépendance pertinent pour le Conseil.

Ainsi, lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2018, les actionnaires ont nommé Franca Bertagnin Benetton en qualité de membre indépendant du Conseil pour un mandat de 4 ans.

Franca Bertagnin Benetton, de nationalité italienne, apporte au Conseil son expérience professionnelle variée et internationale, acquise notamment aux États-Unis et en Allemagne, dans le domaine du marketing, de la vente et du digital et du conseil en stratégie ; elle apporte également au Conseil sa vision familiale de l'investissement de long terme acquise au sein de la holding de la famille Benetton, Edizione.

À la suite de l'évaluation 2018, le Conseil de surveillance a décidé de mettre en place une matrice des compétences afin d'identifier les expériences et qualifications qu'il conviendrait de renforcer au sein du Conseil, notamment l'expérience industrielle, dans le digital et l'expérience du marché américain.



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

Nicolas ver HULST

Président du Conseil de surveillance de Wendel

Date de première nomination : 18 mai 2017

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2021

Né le 21 août 1953

Nationalité française

Adresse :
20 Cité Malesherbes,
75009 Paris,
France

Biographie :

Nicolas ver Hulst est diplômé de l'École polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Il a débuté sa carrière à la Direction générale des Télécommunications, puis a travaillé à la BNP.

De 1985 à 1995, il a occupé diverses fonctions à la CGIP et notamment celle de responsable du développement.

De 1989 à 2017, il a occupé des postes de Direction chez Alpha Associés Conseil, en tant que membre du Directoire, puis Directeur général et Président à partir de 2007. Ses fonctions au sein du groupe Alpha ont cessé le 30 juin 2017.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel

Administrateur de Wendel- Participations SE (société non cotée)

Autres

Membre du Conseil de surveillance de MPM Advisors

Administrateur de Septagon Sicav

Gérant de Milkyway Capital Soparfi

Gérant de Northstar SC

Gérant d'Orion SC

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président du Conseil de surveillance de groupe Babilou

Membre du Directoire d'Alpha Associés Conseil

Président du Comité stratégique de MK Direct 2

Membre du Comité stratégique de Metallum Holding

Directeur général de Glacies Holding

Administrateur de Frial

Administrateur de Next Radio TV

Administrateur de Cyrillus-Vertbaudet

Membre du Conseil de surveillance de Financière Ramses

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 actions

Gervais PELLISSIER

Vice-Président du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit

Membre référent du Conseil

Membre indépendant

Date de première nomination : 5 juin 2015

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2019

Né le 14 mai 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :
Orange,
78, rue Olivier-de-Serres,
75015 Paris,
France

Biographie :

Gervais Pellissier est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) en France, ainsi que de Berkeley en Californie et de l'Université de Cologne en Allemagne. Il a rejoint Bull en 1983 où il a occupé des postes à responsabilité 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 a été nommé Directeur financier de la division Services et Intégration Systèmes, puis de la division Sous-Traitance Informatique. Il est devenu Directeur du contrôle de gestion chez Bull et a été nommé Directeur financier de l'entreprise en 1998.

Du 1er avril 2004 au 1er 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 Télécom le 17 octobre 2005 et a été nommé en novembre 2005 Directeur général de France Télécom Operadores de Telecomunicaciones, en charge d'intégrer dans une structure commune les activités fixes et mobiles de France Télécom 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 Télécom, 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 1er juillet 2013 en conservant l'intégralité de son périmètre d'activité. Le 1er septembre 2014, Gervais Pellissier devient Directeur général délégué et Directeur exécutif en charge des opérations du Groupe en Europe (hors France).

En mai 2018, Gervais Pellissier s'est vu confier de nouvelles responsabilités au sein du Comité de direction du groupe Orange en tant que Directeur général délégué de la Transformation et Président d'Orange Business Services.

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Orange :

Orange SA – Directeur général délégué depuis le 26 octobre 2011 (société cotée)

Orange Espagne (Espagne) – administrateur depuis le 26 juin 2006 et Président depuis le 1er mars 2016

Orange Polska SA – membre du Conseil de surveillance depuis le 11 avril 2013 (société cotée)

Orange Horizons – administrateur depuis le 19 octobre 2014

Fondation des amis de Médecins du Monde – fondateur et administrateur depuis le 23 mai 2014

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Dailymotion – administrateur jusqu'au 30 juin 2015

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

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

EE Ltd. (Royaume-Uni) – administrateur jusqu'en janvier 2016

Mobistar/Orange Belgique – administrateur jusqu'au 19 juillet 2018 (société cotée)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 actions

Franca BERTAGNIN BENETTON

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit

Membre indépendant

Date de première nomination : 17 mai 2018

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2022

Née le 23 octobre 1968

Nationalité italienne

Adresse professionnelle :
Evoluzione SpA,
Vicolo Avogari,
5, 31 100 Treviso -
Italie

Biographie :

Franca Bertagnin Benetton est diplômée de l'Université de Boston et titulaire d'un MBA de l'Université de Harvard (1996). Elle est administratrice au sein d'Edizione Holding, la société d'investissement de la famille Benetton.

Elle a débuté sa carrière chez Colgate Palmolive à New York (États-Unis) en tant que Responsable produits au sein de la division Développement commercial Monde, puis a occupé le même poste à Hambourg (Allemagne).

Elle a ensuite travaillé pour la société de conseil en stratégie Bain & Co en Italie, avant de rejoindre le groupe Benetton en 1997.

Depuis 2003, elle est Directrice générale de son Family Office Evoluzione SpA, où elle gère divers investissements en fonds propres privés et publics.

En juin 2005, elle est devenue administratrice d'Edizione Holding. Elle est administratrice du groupe Benetton (depuis 2013) et d'Autogrill (depuis 2017).

Elle siège actuellement au Conseil consultatif européen de la Harvard Business School et au Conseil consultatif international de l'Université de Boston.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Administratrice d'Edizione Holding Spa

Administratrice d'Autogrill Spa (société cotée)

Administratrice de Benetton Group Srl

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administratrice d'Aidaf, le Chapitre italien du FBN (Family Business Network)

Administratrice de Palladio Finanziaria SpA

Administratrice de Touring Club Italiano

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 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 2021

Née le 2 août 1957

Nationalité française

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

Biographie :

Diplômée de 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 2018 :

Principale fonction :

Président-Directeur général de Financière Lamartine

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel- Participations SE (société non cotée)

Autres :

Présidente de l'Association samarienne de défense contre les éoliennes industrielles

Gérante de la SCEA domaine de Tailly (exploitation agricole)

Gérante du groupement forestier de la Faude

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices : néant

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 1 060 actions

Édouard de L'ESPÉE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance

Date de première nomination : 6 septembre 2004

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2021

Né le 5 septembre 1948

Nationalité française

Adresse professionnelle :
ICC,
20 route de Pré-Bois,
CH-1215 Geneva 15,
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. A partir de 1981, il gère un fonds obligataire et des portefeuilles de la clientèle privée de la Banque Cantrade Ormond Burrus à Genève. En 1986, il participe à la création et au développement d'une société indépendante de gestion de portefeuille à Londres(Cursitor Group) et cofonde Praetor Gestion (Luxembourg) en 1987 et gère ses fonds obligataires, puis Concorde Bank Ltd (Barbade) en 1988. En 1999, il fonde Calypso Asset Management à Genève dont il est Directeur associé. En 2008, il fusionne Calypso et Compagnie Financière Aval et devient Directeur exécutif et Chief Investment Officer (CIO) de la nouvelle entité.

En 2017, il co-fonde SingAlliance SA à Genève et devient CIO de la Société.

Il est membre de l'Association suisse des analystes financiers depuis 1984.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Principale fonction (société non cotée) :

Administrateur et CIO de SingAlliance SA (Suisse)

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel- Participations SE (société non cotée)

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)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 5 000 actions

Nicholas FERGUSON

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance

Membre indépendant

Date de première nomination : 18 mai 2017

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2021

Né le 24 octobre 1948

Nationalité britannique

Adresse professionnelle :
Savills,
18 ueensdale Road,
W11 4QB Londres,
Royaume-Uni

Biographie :

Nicholas Ferguson, diplômé en économie de l'Université d'Édimbourg et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, est le Président de Savills plc. Il est également Président de Savills plc., d'Africa Logistics Properties et d'*Argyll & Bute Economic Forum* et administrateur de Maris Capital.

De 1983 à 2001, il a été Président de Permira (ex Schroder Ventures), de 2001 à 2012 il a été Président-Directeur général de SVG Capital et de 2012 à 2015 il était Président de Sky plc.

Il est également le fondateur du Kilfinan Group, une association qui propose aux dirigeants d'associations caritatives du Royaume-Uni des programmes de mentoring par des dirigeants ayant une longue expérience.

Il est très actif dans le monde caritatif et a reçu en 2013 le *Beacon Award for Place-Based Philanthropy*.Pendant 10 ans, il a présidé l'Institut Courtauld ainsi que l'Institut pour la Philanthropie.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Président de Savills plc (société cotée) Président de Alta

Administrateur de Maris Capital

Président d'ALP

Associations

Président d'Argyll & Bute Economic Forum

Président de Kilfinan Group

Président de Kilfinan Trust

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président de Sky plc

Président d'Alta

Président de Nyland Director of Environmental Defence Fund Europe

Administrateur d'Arcadia Trust

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 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 2021

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 titulaire d'une maîtrise 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. Depuis 1997, elle supervise la participation de Wendel à la chaire d'enseignement universitaire, puis au centre Wendel de l'Insead. Elle représente également Wendel-Participations auprès du Family Business Network.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel :

Président du Conseil d'administration de Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres mandats (sociétés non cotées) :

Président du Conseil de surveillance d'Oxus Holding

Vice-Président du Chapitre français du Family Business Network

Administrateur de FBN International

Membre du Conseil de surveillance de F-451

Président de Fondation Acted

Administrateur d'Acted

Administrateur de Somala (société anonyme du Marais de Larchant)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administrateur de l'American Library of Paris

Nombre d'actions Wendel au 31 décembre 2018 : 150 443 actions

Sophie PARISE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel, représentante des salariés

Membre du Comité de gouvernance

Date de première nomination : 5 septembre 2018

Échéance du mandat en cours : 20 novembre 2022

Né le 19 avril 1978

Nationalité française

Adresse professionnelle :
Assurances,
89, rue Taitbout, 75009
Paris,
France

Biographie :

Sophie Parise est titulaire d'un diplôme en droit des sociétés et droit fiscal de l'Université de Cergy Pontoise et de l'Université de Montpellier.

Elle a démarré sa carrière professionnelle chez Wendel (CGIP à l'époque) en 2001 en tant que membre junior de l'équipe Fiscalité, où elle intervenait dans le domaine de la conformité fiscale.

Elle s'est progressivement chargée des contrôles fiscaux, de la supervision de la conformité fiscale et de la coordination fiscale de certains projets et opérations de fusion et acquisition.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 : Responsable fiscal Wendel

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 3 398 actions

Guylaine SAUCIER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Présidente du Comité d'audit

Membre du Comité de gouvernance

Membre indépendant

Date de première nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2022

Née le 10 juin 1946

Nationalité canadienne

Adresse professionnelle :
1000, 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, Guylaine 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). Mme 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 a été nommée « Fellow » de l'Institut des administrateurs de sociétés et, le 4 février 2005, elle a reçu le Management Achievement Award de l'Université de McGill (25e édition). Le 3 septembre 2010, elle a été nommée administratrice de sociétés honoraire par le Collège des administrateurs de sociétés.

Elle a reçu en 2017 un doctorat honorifique de l'Université de Laval.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 (sociétés cotées) :

Membre du Conseil d'administration de Cuda Oil & Gaz (anciennement Junex Inc.) (Québec)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett

Membre du Conseil d'administration de Rémy Cointreau

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Membre du Conseil d'administration de Petro-Canada

Présidente du Conseil d'administration de CBC/Radio Canada

Membre du Conseil d'administration de Scor (2016)

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

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 actions

Jacqueline TAMMENOMS BAKKER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Présidente du Comité de gouvernance

Membre du Comité d'audit

Membre indépendant

Date de première nomination : 5 juin 2015

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2019

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 2018 (sociétés cotées) :

Membre du Conseil de surveillance d'Unibail Rodamco

Membre du Conseil de surveillance de CNH Industrial

Membre du Conseil de surveillance de TomTom

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 (associations sans but lucratif) :

Présidente du Conseil de Van Leer Group Foundation

Membre du Conseil consultatif de Bath School of Management

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Membre du Conseil de l'Institut Nexus

Membre du Conseil de surveillance de Tesco PLC (2009-2015)

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi, Présidente du Comité des ressources humaines (2010-2014)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 500 actions

François de WENDEL

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit

Date de première nomination : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2020

Né le 13 janvier 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle :
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.

Il a débuté sa carrière en occupant plusieurs postes de direction chez Carnaud et Carnaud Metalbox. En 1992, il a rejoint le groupe Pechiney où il a été nommé Directeur général d'Aluminium de Grèce. De 1998 à 2005, il a occupé des postes de direction chez Crown Cork, tout d'abord en tant que Vice-Président Senior en charge de l'approvisionnement Europe, puis en tant que Vice-Président Exécutif en charge de la division Alimentation Europe, Afrique et Moyen-Orient.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel

Censeur de Wendel-Participations SE* (société non cotée)

Autres mandats :

Membre du Conseil de surveillance Massilly Holding (société non cotée)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administrateur de Burelle SA et membre de son Comité d'audit (société cotée) (2015)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 693 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 2019

Né le 20 avril 1956

Nationalité française

Adresse professionnelle :
89, rue Taitbout,
75009 Paris,
France

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 a été jusqu'en 2016 Directeur du financement et de la trésorerie, Trésorier du Groupe.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2018 :

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel- Participations SE (société non cotée)

Autres :

Gérant de OGQ-L SÀRL

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Autres mandats au sein du groupe Total :

- sociétés françaises non cotées :

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 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)

- sociétés étrangères non cotées :

Président de Total Finance Global Services SA (Belgique) (2016)

Président de Total Finance Nederland BV (Pays-Bas) (2016)

Managing Director et administrateur de Total Finance Corporate Services Ltd (Grande-Bretagne) (2016)

Président et Directeur de Total Capital Canada Ltd (Canada), administrateur de Total Funding Nederland BV (2016)

Administrateur de Total Upstream UK Ltd (2016)

- sociétés étrangères cotées :

Administrateur SUNPOWER Corp. (USA) (2016)

- mandats sans lien avec le groupe Total :

Gérant d'Omnium Lorrain Société Civile (2014)

Gérant de Financière Berlioz SC (2014)

Gérant de SCI Invalides-Constantine (2014)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2018 : 225 054 actions

Membres du Conseil de surveillance dont le mandat est arrivé à échéance en 2018

Dominique HÉRIARD DUBREUIL

Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel

Présidente du Comité de gouvernance

Membre du Comité d'audit

Membre indépendant

Date de première nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat : 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.

Dominique 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 16 mai 2018 :

Principales fonctions :

Membre du Conseil de surveillance d'Andromède (société non cotée)

Présidente d'E. Rémy Martin & C° (société non cotée)

Président de Cointreau (société non cotée)

Président de la Fondation Rémy Cointreau

Administrateur de Rémy Cointreau (société cotée)

Autres mandats :

Administrateur de Bolloré (société cotée)

Administrateur de la Fondation de la 2e chance

Administrateur de la Fédération des exportateurs de vins et spritueux (FEVS)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administrateur de la Fondation de France

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi (société cotée)

Président du Conseil d'administration de Rémy Cointreau

Membre du Directoire du Medef et administrateur d'Afep - Présidente de Vinexpo Overseas et membre du Conseil de surveillance de Vinexpo SAS (sociétés non cotées)

Administrateur de l'Inra

Administrateur du Comité Colbert

Nombre de titres Wendel détenus au 16 mai 2018 : 1 500 actions

Fabienne PORQUIER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel représentant les salariés

Date de première nomination par le Comité d'entreprise : 1er octobre 2015

Échéance du mandat : 5 septembre 2018

Née le 29 décembre 1963

Nationalité française

Adresse professionnelle :
89, rue Taitbout,
75009 Paris,
France

Biographie :

Titulaire d'un DESS en Administration des Entreprises de l'IAE de Poitiers et d'une maîtrise de Langues étrangères appliquées en anglais et espagnol.

Après un début dans la fonction ressources humaines à l'Aérospatiale, elle rejoint le département Ressources Humaines d'Umicore France en 1990 où elle a exercé successivement pendant près de 13 ans les fonctions de chargée de l'administration du personnel puis de responsable de la paie du siège social à Bagnolet.

Entrée chez Wendel en 2003, elle a tout d'abord été en charge de la paie et de l'administration du personnel. Depuis 2012, elle est en charge de la gestion de l'actionnariat salarié et de l'épargne salariale. Elle intervient également aux côtés des bureaux étrangers sur les questions d'ordre RH et contribue à la mise en œuvre de la politique de rémunération de la Société.

Mandats et fonctions au 5 septembre 2018 :

Responsable Ressources Humaines, en charge de l'actionnariat salarié et de l'épargne salariale au sein de Wendel (société cotée).

Nombre d'actions Wendel au 5 septembre 2018 : 1 341 actions

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 de référence, 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, une mise sous séquestre ou une 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

Bénédicte Coste, Priscilla de Moustier, Édouard de l'Espée, Nicolas ver Hulst, François de Wendel et Humbert de Wendel sont membres de la famille Wendel. Ils sont également administrateurs de Wendel-Participations SE, 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'intérêts 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'intérêts prévue par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et décrite à la section 2.1.6.5.

À la connaissance de la Société, un membre du Conseil de surveillance travaille au sein d'un groupe qui a été sélectionné en qualité de client ou de fournisseur d'une société du groupe Wendel. Cette situation a été examinée par le Comité de gouvernance tenu le 28 janvier 2019 et le Conseil de surveillance tenu le 29 janvier 2019 (voir ci-après, indépendance des membres du Conseil de surveillance).

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. Chaque année, il réexamine la situation d'indépendance de ses membres.

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 ».

Ainsi, le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance ont procédé, lors de leurs réunions des 28 et 29 janvier 2019, à un examen de la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères suivants, conformes à la recommandation 8.5 du Code Afep-Medef :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- 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 intervient à la date des douze ans.

Le Conseil de surveillance retient les critères d'indépendance du Code Afep-Medef.

L'indépendance d'un membre indépendant du Conseil, Gervais Pellissier, a fait l'objet d'un examen approfondi.

IHS, une société du portefeuille de Wendel, a signé un contrat de sous-traitance avec Orange pour la mise en place de tours au Cameroun et en Côte d'Ivoire. Gervais Pellissier, membre indépendant du Conseil de surveillance de Wendel, est Directeur général délégué d'Orange, en charge de la Transformation et Président d'Orange Business Services :

- Wendel n'est actionnaire d'IHS qu'à hauteur de 21,3 % et détient, avec ses co-investisseurs, 28,8 % des droits de vote ;
- la zone Afrique, dans laquelle IHS opère, n'est pas de la compétence de Gervais Pellissier chez Orange ;
- chiffre d'affaires réalisé par IHS avec Orange représente un montant non significatif de son chiffre d'affaires total.

Le Conseil de surveillance a ainsi confirmé la qualité de membre indépendant de Gervais Pellissier.

En conséquence, le Conseil de surveillance a estimé qu'au 29 janvier 2019, cinq membres sur onze, soit 45 % des membres, répondaient aux critères d'indépendance posés par le Code Afep-Medef révisé : Franca Bertagnin Benetton, Guylaine Saucier, Jacqueline Tammenoms Bakker, Nicholas Ferguson et Gervais Pellissier. La composition du Conseil de surveillance est ainsi conforme à la recommandation 8.3 du Code Afep-Medef révisé qui préconise au moins un tiers de membres indépendants dans les sociétés contrôlées.

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.

Le Conseil de surveillance a mis à jour son règlement intérieur le 17 octobre 2018 afin d'intégrer les dispositions relatives au membre référent du Conseil de surveillance.

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, de la Charte éthique de la Société et de la politique de la Société en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

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 2018, sept séances du Conseil se sont tenues par téléphone.

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. Au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni 18 fois : 8 réunions planifiées et 10 réunions *ad hoc* pour des projets spécifiques. Le taux de présence moyen global a été de 89 % et la durée moyenne des réunions planifiées est de 4 h.

Pour une partie de la réunion, les séances du Conseil se sont tenues hors la présence du Directoire.

En 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni à de nombreuses reprises (18 réunions c/10 réunions en 2017) aux fins d'entériner les décisions du nouveau Directoire et de mener une analyse approfondie de l'activité d'investissement.

Pour les nouveaux membres du Conseil de surveillance, un programme de formation est organisé, lors duquel ils rencontrent les membres de l'équipe dirigeante de la Société (*Induction Day*).

En outre, des sessions de formation sur des sujets particuliers ont été proposés à l'ensemble des membres du Conseil sur différents thèmes liés à l'activité d'investissement de Wendel : trois sessions (dont une consacrée à la RSE) ont été organisées en 2018, deux sessions se sont déjà tenues en 2019 et d'autres sont prévues en 2019.

S'agissant plus particulièrement de la responsabilité sociale et environnementale de Wendel, une présentation a eu lieu lors de la réunion du Conseil de septembre 2018.

Un rapport complet sur la mise en œuvre au sein du groupe Wendel, des dispositions de la loi Sapin 2 de prévention de la corruption a été présenté au Conseil de surveillance en janvier 2019.

Le taux de présence de chacun des membres du Conseil est le suivant :

François de Wendel (Président jusqu'au 17 mai 2018, puis membre du Conseil de surveillance)	94 %
Nicolas ver Hulst (Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 17 mai 2018, puis Président)	100 %
Gervais Pellissier (Vice-Président depuis le 17 mai 2018 et membre référent du Conseil de surveillance à compter du 5 septembre 2018)	83 %
Dominique Hériard Dubreuil (jusqu'au 17 mai 2018)	71 %
Franca Bertagnin Benetton (à compter du 18 mai 2018)	91 %
Bénédicte Coste	89 %
Édouard de l'Espée	83 %
Nicolas Ferguson	89 %
Priscilla de Moustier	100 %
Sophie Parise (à compter du 5 septembre 2018)	100 %
Fabienne Porquier (jusqu'au 5 septembre 2018)	83 %
Guylaine Saucier	78 %
Jacqueline Tammenoms Bakker (Présidente du Comité de gouvernance depuis le 17 mai 2018)	94 %
Humbert de Wendel	89 %

Le Secrétaire du Conseil de surveillance est 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 dans le 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 2018 et au début de l'exercice 2019 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 ;
- situation financière ;
- actif net réévalué ;
- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017 et au 30 juin 2018 et rapports des Commissaires aux comptes ;
- dividende ;
- présentation du rapport de gestion ;
- rapports du Comité d'audit ;
- information financière trimestrielle ;
- documents de gestion prévisionnelle ;
- financements ;
- rachat d'actions ;
- communication financière.

Gouvernance d'entreprise/Conformité :

- 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 ;
- plans de succession ;
- revue de conformité au Code Afep-Medef ;
- fonctionnement et travaux du Conseil de surveillance et revue du règlement intérieur du Conseil ;
- rapport du Conseil de surveillance sur la gouvernance et le contrôle interne ;
- programme de compliance de Wendel et politique RSE, y compris la mise en oeuvre des dispositions anti corruption (loi Sapin II) ;
- 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.

2.1.2.5 Évaluation du Conseil de surveillance et de ses comités

La recommandation 9 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 […] ». Plus particulièrement, il suggère que le Conseil discute de ses opérations une fois par an et procède à une évaluation formelle au moins une fois tous les trois ans. Cette évaluation doit être supervisée par le Comité de gouvernance, éventuellement avec l'aide d'un consultant externe.

Après une évaluation menée en 2017 par un cabinet indépendant, le Conseil de surveillance a procédé en 2018 à une autoévaluation de ses travaux et de sa composition sur la base d'un questionnaire exhaustif. Les commentaires des membres du Conseil ont été nombreux, positifs et constructifs. Lors de sa réunion du 28 novembre 2018, le Conseil a consacré un point de l'ordre du jour aux conclusions du rapport d'évaluation et a identifié certaines actions destinées à améliorer son travail, dont certaines à effet immédiat.

L'évaluation 2018 a pour la première fois inclus un volet individuel.

Les principales conclusions de l'évaluation 2018 sont les suivantes :

Composition du Conseil – Un examen de l'expérience et des compétences requises afin de renforcer celles dont le Conseil dispose déjà sera réalisé en tenant compte des secteurs d'activité de Wendel. Ce processus aidera le Conseil à améliorer sa diversité et à préparer son plan de succession (voir section 2.1.4.2).

Jetons de présence – Un *benchmark* a été établi afin d'aider le Conseil à identifier les meilleures pratiques du marché. En outre, le Conseil a décidé de variabiliser une partie des jetons de présence en fonction de l'assiduité. (voir section 2.1.7.2).

Relations avec l'équipe dirigeante – Le Conseil a exprimé sa pleine satisfaction quant à l'esprit de dialogue et de transparence du Directoire, aux opportunités de rencontre avec les principaux responsables de Wendel, à la qualité des discussions et informations fournies, y compris au regard des propositions d'investissement/de désinvestissement et des sujets financiers.

Points particuliers – Le Conseil a exprimé son intérêt pour le développement d'une vision stratégique partagée, le suivi des sociétés du portefeuille, le plan de succession de l'équipe de direction, les sujets de RSE et les relations avec les investisseurs.

2.1.3 Déclaration de gouvernance d'entreprise

La Société se réfère depuis 2008 au Code de gouvernance d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, révisé en juin 2018. Ce code peut être consulté sur le site du Medef à l'adresse suivante : www.consultation.codeafepmedef.fr

Lors de sa réunion du 29 janvier 2019, le Conseil de surveillance a examiné la situation de la Société au regard du Code Afep-Medef tel que modifié.

Conformément à la recommandation AMF 2012-02 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	Conformément à la proportion de 2/3 d'administrateurs indépendants recommandée par le code, le Conseil de surveillance a nommé au Comité d'audit Franca Bertagnin Benetton, membre indépendant du Conseil, en juillet 2018. Du fait de cette nomination, le Comité d'audit, qui comptait trois membres indépendants sur un total de six membres, compte désormais quatre membres indépendants sur sept, portant la proportion d'indépendants de 50 % à 57 %. Le Conseil de surveillance n'est pas en mesure de modifier à nouveau et dans l'immédiat la composition du Comité d'audit, mais il est d'ores et déjà prévu que toute évolution se fera dans le sens d'une augmentation de la proportion d'indépendants jusqu'à ce que le seuil de 2/3 soit atteint. En tout état de cause, le Comité d'audit est présidé par un membre indépendant du Conseil de surveillance, il travaille de façon strictement indépendante, tant vis à vis de l'actionnaire principal que de la Direction de Wendel, et recourt à des experts indépendants lorsqu'il l'estime nécessaire.

2.1.4 Comités du Conseil de surveillance

Afin que le Conseil exerce sa mission dans les meilleures conditions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que ses délibérations sont préparées, dans certains domaines, par des comités spécialisés. Ces comités sont au nombre de deux : le Comité d'audit et le Comité de gouvernance. 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 compte actuellement sept membres et le taux de présence est le suivant :

Guylaine Saucier, Présidente	Membre depuis le 4 juin 2010, Présidente depuis le 22 mars 2011	100 %
Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité de gouvernance	Jusqu'au 17 mai 2018	100 %
Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance	Depuis le 17 mai 2018	50 %
Franca Bertagnin Benetton	Depuis le 4 septembre 2018	100 %
Bénédicte Coste	Depuis le 28 août 2013	100 %
Édouard de l'Espée	Jusqu'au 4 juillet 2018	100 %
Gervais Pellissier, Vice-Président du Conseil et membre référent	Depuis le 5 juin 2015	67 %
Humbert de Wendel	Depuis le 30 mai 2011	100 %
François de Wendel	Depuis le 4 septembre 2018	50 %

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 des sociétés industrielles ou financières, conformément à la recommandation 15.1 du Code Afep-Medef révisé.

Guylaine Saucier est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec, Franca Bertagnin Benetton gère plusieurs investissements dans son Family Office, Bénédicte Coste est Présidente d'une société de gestion, Gervais Pellissier est directeur général délégué d'Orange et ancien Directeur financier de cette même entreprise, il a été également Directeur financier de Bull, Humbert de Wendel a été Trésorier du groupe Total et François de Wendel a exercé des fonctions de Direction générale.

Franca Bertagnin Benetton, Gervais Pellissier, Jacqueline Tammenoms Bakker et Guylaine Saucier sont les membres indépendants du Comité, soit quatre membres sur sept.

La composition du Comité d'audit ne répond pas actuellement à la recommandation 15.1 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 15.2 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'action 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, ce qui a été le cas en 2018 ;
- 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 financier 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 peut auditionner 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. Un expert indépendant remet à ces différentes instances sa propre évaluation.

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 6 fois en 2018, avec un taux de présence de 90 %. Les réunions ont duré en moyenne trois heures.

Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général, est Secrétaire du Comité d'audit.

En 2018, le Comité d'audit a examiné les points suivants :

- comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2017 ;
- comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018 ;
- tests de dépréciation (*impairment tests*) ;
- actif net réévalué et méthodologie de calcul ;
- endettement de Wendel et endettement consolidé ;
- rapports des Commissaires aux comptes ;
- autorisation de missions non-audit pour les Commissaires aux comptes et suivi des missions ;
- 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 des filiales ;
- plans d'audit interne et synthèses ;
- litiges en cours ;
- garanties de passif ;
- traitement comptable de certaines opérations ;
- validation des éléments chiffrés nécessaires pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du Directoire ;
- situation fiscale du Groupe ;
- situation informatique du Groupe ;
- rapport 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 ;
- supervision du processus de sélection des Commissaires aux comptes ;
- dispositif anti-corruption dans le cadre de la mise en œuvre de la loi Sapin 2 ;
- 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 actuellement composé de six membres et le taux de présence de chaque membre est le suivant :

Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance	Membre depuis le 5 juin 2015, Présidente depuis le 17 mai 2018	100 %
Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité de gouvernance ;	Jusqu'au 17 mai 2018	100 %
Nicolas Ferguson	Depuis le 5 juillet 2017	78 %
Nicolas ver Hulst	Jusqu'au 17 mai 2018	100 %
Priscilla de Moustier	Depuis le 23 octobre 2013	100 %
Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit	Depuis le 23 octobre 2013	100 %
Sophie Parise, membre représentant les salariés	Depuis le 5 septembre 2018	100 %
Édouard de l'Espée	Depuis le 4 juillet 2018	100 %

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

Trois des cinq membres du Comité de gouvernance, soit 60 %, sont indépendants : Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente, Guylaine Saucier et Nicholas Ferguson. La composition du Comité de gouvernance est conforme aux recommandations 16.1 et 17.1 du Code Afep-Medef révisé qui préconisent une majorité de membres indépendants ainsi que la Présidence tenue par un membre indépendant.

Sophie Parise, membre représentant les salariés, a été nommée par le Comité d'entreprise de Wendel le 5 septembre 2018, conformément à la recommandation 17.1 du Code Afep-Medef.

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 et des investissements de la Société, nombre légitime de membres indépendants, promotion de la parité ;
- proposer au Conseil de surveillance la nomination de nouveaux membres du Directoire ou leur renouvellement ;

- 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 ;
- revue du plan de succession ;
- 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 neuf reprises en 2018. Le taux de présence de ses membres a été de 96 %. Les réunions ont duré en moyenne deux heures quarante.

Le Comité peut faire appel à des experts indépendants reconnus pour l'éclairer dans ses missions.

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 la Présidente 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.

Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général, est Secrétaire du Comité du Comité de gouvernance.

Les réunions au cours de l'exercice 2018 ont porté sur les points suivants :

- revue complète de la rémunération du Directoire et de l'équipe de direction ;
- conformité de la Société au regard du Code Afep-Medef, et notamment indépendance des membres du Conseil et nomination d'un membre référent du Conseil de surveillance ;
- rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- revue des demandes des investisseurs et préparation de l'Assemblée générale ;
- introduction d'une part variable pour les jetons de présence ;
- attribution d'options de souscription et d'actions de performance aux membres du Directoire et modification des conditions de performance ;
- évolution des principes de co-investissement ;
- 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 conduite sous la supervision de la Présidente du Comité de gouvernance et du Président du Conseil ;
- processus de renouvellement des membres du Conseil ;
- 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 des politiques internes en matière de conformité ;
- revue du plan de succession.

Le Comité de gouvernance est chargé de définir un plan de succession pour le Conseil de surveillance, le Directoire et les principaux dirigeants de Wendel.

Dans le cadre du plan de succession du Conseil de surveillance, le Comité de gouvernance analyse les compétences requises compte tenu des secteurs d'activité de Wendel afin de sélectionner les meilleurs candidats pour 2019-2021 et anticiper ainsi le départ de certains membres. Les critères de sélection des candidats potentiels sont le leadership, l'expérience professionnelle, les qualifications, le parcours international, ainsi que l'indépendance et la mixité, et enfin l'adéquation au regard de la stratégie et des activités de Wendel et des sociétés de son portefeuille.

S'agisant du plan de succession du Directoire et de l'équipe dirigeante, des évaluations "360" sont menées notamment afin d'identifier les talents et favoriser les progressions individuelles.

Afin d'améliorer encore le dialogue avec les principaux investisseurs de Wendel ainsi qu'avec les principaux *proxies*, la Présidente du Comité de gouvernance a participé en février 2019 aux *road shows* gouvernance organisés par la Direction des relations investisseurs et le Secrétariat général. Ce dialogue direct permet une meilleure compréhension mutuelle des attentes de part et d'autre.

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.

Au moins une fois tous les *trimestres*, le Directoire présente un rapport détaillé de la situation et des perspectives de la Société au Conseil de surveillance. En particulier, il fait état de la performance et de la stratégie de développement des sociétés de son portefeuille (y compris leur situation commerciale et financière), des opérations financières envisagées ou réalisées et toute autre opération susceptible d'avoir un impact important sur 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 présente au Conseil de surveillance l'actif net réévalué par action (ANR) qu'il arrête et qui mesure la création de richesse par la Société (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 (section 2.2 ci-après et section 5.7 de l'annexe aux comptes consolidés). Il est également 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 les opérations énumérées à l'article 15 des statuts de la Société :

- toute opération, notamment d'acquisition ou de cession réalisée par la Société (ou un holding intermédiaire), supérieure à 100 M€ ;
- 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 cession d'immeubles par nature, au-delà de 10 M€ par opération ;

- la constitution de sûretés ainsi que l'octroi de cautions, avals et garanties, au-delà de 100 M€ par opération ;
- 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 ;
- toute convention soumise à l'article L 225-86 du Code de commerce.

La consultation de l'Assemblée générale en cas de cession d'actif significatif n'est pas requise. En effet, selon l'AMF, dans les sociétés ayant pour activité principale l'acquisition et la gestion de participations, les cessions, même importantes, entrent clairement dans le cycle normal des activités et sont donc prévisibles par le marché et les actionnaires. Wendel n'est ainsi pas soumis à la consultation de ses actionnaires en cas de cession d'actif significatif.

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 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 plans.

2.1.6 Déontologie des organes de direction et de surveillance

Le Règlement Abus de marché n° 596/2014 en date du 16 avril 2014 prescrit une série d'obligations s'appliquant aux membres des organes de direction et, auparavant, la recommandation 2010/07 de l'AMF.

Afin de s'y conformer, le Directoire a arrêté le 1er 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 régulièrement revue par le Directoire.

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 Mme Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général de Wendel.

Le Directoire a également adopté une Charte éthique et déploie le programme de conformité de Wendel au travers de politiques ciblées (voir section 3.1.1). Ce programme de conformité s'applique aux mandataires sociaux.

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 signale aux Commissaires aux comptes toutes les conventions autorisées et les soumet aux actionnaires à des fins d'approbation lors de l'Assemblée générale. Les Commissaires aux comptes présentent un rapport spécial aux actionnaires lors de l'Assemblée à des fins de vote. 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 %. Enfin, les conventions conclues et déjà autorisées dont l'exécution se poursuit sont examinées chaque année par le Conseil de surveillance et communiquées au Commissaire aux comptes.

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 notamment 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 chiffre d'affaires trimestriel et 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 du jour qui suit cette publication, pour la publication du chiffre d'affaires trimestriel et de l'ANR, il s'agit des 15 jours qui précèdent et du jour qui suit 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. De plus, cette restriction ne s'applique pas au paiement de dividende en nature sous la forme d'actions au sein des filiales ou participations figurant dans le portefeuille. Les particuliers qui détiennent de telles actions peuvent les conserver ou les vendre, tant qu'ils se conforment à la Charte de confidentialité et de déontologie boursière de la Société.

Les membres des organes de direction et de surveillance sont inscrits le cas échéant sur les listes d'initiés établies par le Déontologue de la Société. Ces listes sont tenues à la disposition de l'AMF et conservées pendant au moins cinq ans après leur établissement ou leur mise à jour.

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 trois jours de négociation suivant leur réalisation, les opérations à déclarer sur les actions de la Société et sur les instruments qui leur sont liés. Cette déclaration est également adressée au Déontologue de la Société. La Société fait 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'intérêts, voir section 2.1.1.1, Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services).

En 2012, le Conseil de surveillance a renforcé dans son règlement intérieur les procédures visant à prévenir les conflits d'intérêts. 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 cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le membre du Conseil doit s'abstenir de participer aux débats et ne prend pas part au vote correspondant. Il/elle ne reçoit pas les informations liées au point de l'ordre du jour donnant lieu à un conflit d'intérêts. Toute décision du Conseil concernant un conflit d'intérêts 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'intérêts, il en saisit le Conseil de surveillance. Dans ce cas, le Conseil décide si le mandat est incompatible avec le poste d'un membre du Conseil de surveillance de Wendel. Si le Conseil estime qu'il existe un conflit d'intérêts, il demande au membre du Conseil de choisir entre le nouveau mandat et son poste au sein de Wendel. 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 500 actions entièrement libérées ;
- 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 et le jour suivant cette publication, conformément à la Charte de déontologie boursière de la Société et conformément à la recommandation 24.3.3 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 ;
- les membres du Directoire sont tenus de détenir à tout moment 25 000 actions Wendel. Cette exigence peut être levée ou modifiée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, dans des circonstances exceptionnelles ; André François-Poncet devra ainsi conserver les actions issues de l'exercice des options et les actions de performance définitivement attribuées jusqu'à 25 000.

2.1.7 Rémunération des mandataires sociaux

Les sections 2.1.7.1 et 2.1.7.2 constituent le rapport sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, à raison de leur mandat, prévu par l'article L 225-82-2 du Code de commerce, rapport joint au rapport de gestion.

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 Conseil de surveillance se réfère aux recommandations du Code Afep-Medef pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Depuis le 1er janvier 2018, le Directoire est composé d'André François-Poncet, Président du Directoire et de Bernard Gautier, membre du Directoire.

Les principes de rémunération du Directoire ont été revus en profondeur et avec une approche globale, lors du changement du Président de Directoire au premier trimestre 2018 afin de :

- améliorer l'alignement entre le Directoire et les actionnaires en renforçant l'investissement en actions Wendel ;
- mieux lier la rémunération long terme du Directoire avec la performance boursière de la Société ;
- aligner la rémunération du Directoire avec la rémunération des équipes afin d'attirer, retenir et motiver les meilleurs talents dans un secteur d'activité qui repose sur la valeur des équipes et où la compétition est particulièrement forte.

En suivant une méthode rigoureuse :

- recours à un consultant externe ;
- *benchmarks* approfondis ;
- dialogues constructifs avec le Directoire.

En conséquence, et pour la période 2018-2021 :

- des conditions de performance exigeantes, absolues et relatives sur 3 ans, ont été instaurées pour les actions de performance ;
- la part du Directoire dans le co-investissement a diminué de 33,3 % à 12,4 % ; pour plus de détails sur le co-investissement, voir note 4 de l'annexe aux comptes consolidés et le rapport spécial des commissaires aux comptes, section 8.1 ;
- le co-investissement des membres du Directoire est mutualisé à hauteur de 90 % ;
- la part des objectifs non-financiers dans la rémunération variable est portée de 25 % à 35 % (en ligne avec le marché français) et intègre notamment des objectifs quantifiables liés à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de la Société.

Ainsi, la rémunération du Directoire comprend :

- une partie fixe, dont sont déduits les jetons de présence perçus au titre des mandats dans le Groupe ;
- une partie variable établie sur des objectifs précis et relevant de trois objectifs financiers et d'un objectif non-financier et autant que possible quantifiable / mesurable ;
- des attributions d'options et/ou d'actions de performance.

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

La politique de rémunération décrite ci-après est celle mise en œuvre pour l'exercice 2019.

Changements proposés pour 2019

Le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de Gouvernance, a pris en compte les attentes des actionnaires et propose les changements suivants :

- la condition de performance pour les options est portée à trois ans,
- la condition de présence des options est durcie et portée à deux ans indivisibles,
- les objectifs financiers pour 2019 sont présentés de manière plus détaillée, ainsi que l'atteinte des objectifs 2018,
- les proportions des différents éléments de la rémunération sont explicités.

La part fixe

Le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance, détermine la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire au regard des responsabilités de la fonction, de l'expérice nécessaire, de l'expertise du titulaire et des études comparatives réalisées par des cabinets indépendants. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette rémunération fixe a été déterminée pour une période longue, jusqu'à la fin du mandat du Directoire, soit jusqu'en avril 2021.

Les benchmarks sont fondés sur le Cac 40, le secteur financier français et européen et les sociétés comparables composant le panel servant à l'appréciation de l'une des conditions de performance des actions de performance (voir ci-après, la troisième condition de performance des actions de performance).

Pour 2019, les rémunérations fixes sont inchangées par rapport à 2018, à 1 150 000 € pour le Président du Directoire (en baisse par rapport à celle du précédent Président du Directoire) et à 840 000 € pour le membre du Directoire.

La part variable annuelle

Afin d'accompagner de manière dynamique les défis du Groupe, des objectifs financiers et non-financiers sont établis pour déterminer la part variable annuelle de la rémunération du Directoire. Leur taux d'atteinte pour l'année 2018 est détaillé à la section 2.1.7.4.

La rémunération variable peut atteindre 115 % de la rémunération fixe, comme en 2017 et 2018. Elle n'est en aucun cas garantie et son montant varie chaque année en fonction de l'atteinte des objectifs.

Pour 2019, le Conseil de surveillance a décidé de conserver quatre objectifs, trois financiers et un non-financier :

- le premier objectif porte sur Bureau Veritas, avec des critères précis concernant sa performance, mesurée à part égale entre sa croissance organique et son résultat opérationnel pondéré à 20 % ;
- le deuxième objectif porte sur le développement sur l'année de quatre sociétés non cotées du portefeuille, mesuré à parts égales entre la croissance organique et l'EBITDA, pondéré à 25% ;
- le troisième objectif concerne le niveau d'endettement, qui ne doit pas dépasser 2,5 Mds€ de dette nette pondéré à 20 % ;
- le quatrième objectif, d'ordre non-financier mais fondé principalement sur des critères quantifiables, est choisi chaque année par le Conseil de surveillance et consiste en l'atteinte de plusieurs priorités de l'année, pondéré à 35 %. Pour 2019, ces priorités comprennent :
  - des objectifs relatifs à Wendel et aux sociétés du portefeuille (75%) :
    - digitalisation et cyber sécurité (30%)
    - amélioration de la performance des sociétés du portefeuille, notamment avec le recrutement d'"operating partners" (30%)
    - accélération de la stratégie RSE (20%)
    - mise en oeuvre d'initiatives ciblées concernant la gestion des talents : évaluations, recrutements, plans de carrière, formation et succession (20%) ;
  - la poursuite et le renforcement des procédures anti-corruption loi Sapin 2 (25%).

Les critères financiers et non-financiers sont également utilisés pour la détermination d'une partie de la rémunération variable de plus d'une vingtaine de membres de l'équipe de direction.

Les données chiffrées sont vérifiées par le Comité d'audit à la fois lors de la détermination des objectifs et de l'appréciation de leur atteinte.

L'attribution d'options et d'actions de performance

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, fixe le nombre d'options et d'actions de performance attribuées au Directoire ainsi que les conditions de performance, de présence et de conservation.

Ces attributions ont pour finalité d'encourager la réalisation des objectifs de moyen à long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en résulter pour les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires fixe chaque année le plafond maximum et global des attributions d'options et d'actions de performance à 1 % du capital depuis 2015. En 2019, il sera également proposé à l'Assemblée générale cette même proportion de 1 % du capital.

Pour 2019, la part du Directoire sera de 0,124% du capital s'agissant des options et de 0,105% du capital s'agissant des actions de performance, comme en 2018.

La composition des rémunérations attribuées aux membres du Directoire pour l'exercice 2018 est détaillée à la section 2.1.7.3.

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. Celle-ci a été fixée à 25 000 actions par le Conseil de surveillance ; ce nombre total d'action inclut la conservation de 500 actions au titre de chacun des plans d'options ou d'actions de performance.

En cas de nomination, le nouveau membre du Directoire n'est pas tenu d'acquérir des actions sur le marché ; il devra toutefois conserver l'intégralité des actions acquises au fur et à mesure de l'exercice des options ou de l'attribution définitive des actions de performance jusqu'à détenir 25 000 actions, déduction faite, pour les actions issues de la levée d'options, du prix d'exercice desdites options.

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 options

Le prix de souscription ou d'achat des options est déterminé en fonction de la moyenne des cours des vingt jours de Bourse précédant la date d'attribution, sans aucune décote.

Pour 2019, le Conseil de surveillance a porté la condition de présence des options à deux années indivisibles.

Le Conseil de surveillance considère que les modalités d'exercice des options constituent en elles-mêmes une condition de performance intrinsèque directement liée à la croissance du cours de Bourse de l'action de la Société.

Le Conseil de surveillance a néanmoins prévu une condition de performance liée au niveau du dividende ordinaire (à l'exclusion de tout dividende exceptionnel) versé : le dividende versé chaque année doit être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente. Le Conseil de surveillance considère que cette condition est un élément important de la stratégie de long terme de Wendel vis à vis de ses actionnaires.

Pour 2019, le Conseil de surveillance a porté cette condition de performance de deux à trois ans : la croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre sera vérifiée à l'issue d'une période de trois ans.

Les actions de performance

La condition de présence des actions de performance est de deux années.

Les conditions de performance des actions de performance se caractérisent par une exigence particulièrement forte d'alignement d'intérêt avec les actionnaires en reposant exclusivement sur le taux de retour aux actionnaires (*Total Shareholder Return-TSR*) de Wendel, apprécié sur trois ans et croisant appréciation absolue et appréciation relative, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Ces conditions sont au nombre de trois et chacune porte sur un tiers de l'allocation. La combinaison de ces trois conditions, avec la condition absolue des options, vise à atteindre un équilibre raisonnable entre mesure absolue et mesure relative dans une situation où les sociétés comparables ne sont pas nombreuses.

La première condition mesure la performance absolue du TSR annualisé de Wendel sur trois ans ; si la performance est supérieure à 9 %, la condition est satisfaite à 100 % ; si ce TSR est inférieur à 5 %, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces deux bornes, l'attribution est calculée de manière linéaire.

La deuxième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport à celle du SBF 120 ; si le TSR de Wendel est supérieur de 9 points à celui du SBF120, la condition est satisfaite à 100 % ; si le TSR de Wendel est égal à celui du SBF 120, la condition de performance est satisfaite à 60 % ; si le TSR de Wendel est inférieur de trois points à celui du SBF 120, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire.

La troisième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport aux TSR d'un panel de sociétés d'investissement et holdings cotées comparables ; si le TSR de Wendel s'inscrit dans le meilleur décile, la condition est remplie à 100 % ; s'il atteint la borne supérieure du moins bon décile, la condition est satisfaite à 20 % ; si le TSR de Wendel s'inscrit dans le moins bon décile, la condition n'est pas remplie ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire.

La performance boursière (TSR) ne reflète pas nécessairement la performance financière exprimée par l'ANR, du fait d'éléments exogènes (décote) résultant pour partie de la volatilité des multiples ; de ce fait, il a été décidé de maintenir l'attribution d'actions de performance en cas de performance boursière inférieure à la médiane, afin d'encourager l'actionnariat salarié, renforcer à long terme l'alignement d'intérêt entre les actionnaires de Wendel et les équipes de management et éviter les effets de seuils parfois un peu brutaux (à la hausse ou à la baisse).

Le panel des sociétés d'investissement et holdings comparables est le suivant : Ratos AB, Ackermans & van Haaren, Sofina, FFP, Investor AB, GBL, Hal Trust, Kinnevik AB, Industrivarden AB, Exor, Eurazeo, Onex, 3i. Ce panel pourra être réduit si l'une des sociétés le composant disparaît ou si l'activité d'une société est substantiellement modifiée et, en conséquence, cesse d'être comparable à Wendel.

Contrat de travail

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Président du Directoire n'a pas de contrat de travail.

L'autre membre du Directoire, Bernard Gautier, est titulaire d'un contrat de travail depuis son entrée dans la Société en 2003. Les modifications de son contrat de travail constituent des conventions réglementées au titre de l'article L 225-86 du code de commerce.

Avantage en nature

le Président du Directoire, n'ayant pas de contrat de travail, bénéficie de la souscription d'une assurance chômage auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise).

Prise de fonction d'un nouveau dirigeant

En cas d'arrivée d'un membre du Directoire recruté à l'extérieur de la Société, le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, pourrait décider du versement d'une indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte des avantages dont il bénéficiait dans ses précédentes fonctions.

Les principes et critères définis dans la présente politique s'appliqueraient à ce nouveau dirigeant. Le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance, déterminera dans ce cadre et en fonction de la situation particulière de l'intéressé, les composantes fixes et variables de la rémunération et les critères de la rémunération variable.

Indemnités de départ

Les engagements pris envers André François-Poncet et Bernard Gautier ont été préalablement autorisés par le Conseil de surveillance et portés à la connaissance du public sur le site de la Société.

Les engagements pris envers André François-Poncet et Bernard Gautier ont été respectivement décrits dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés approuvés par les Assemblées générales de Wendel des 17 mai 2018 et 4 juin 2010.

Le Conseil de surveillance, lors de ses séances des 27 mars 2013 et 22 mars 2017, avait réitéré son autorisation concernant ces indemnités de départ à l'occasion des renouvellements du mandat du Directoire ; les Assemblées générales des 28 mai 2013 et 18 mai 2017 ont approuvé ces conventions réglementées. Les Conseils de surveillance en date des 16 et 29 novembre 2017 ont autorisé les indemnités de départ du Président du Directoire.

S'agissant d'**André François-Poncet**, les engagements pris par le Conseil de surveillance de Wendel sont les suivants :

- Révocation en 2019 :

André François-Poncet aura droit, en cas de révocation de ses fonctions en 2019 non motivée par une situation d'échec, à une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect des deux conditions de performance suivantes : (i) le dividende qui sera mis en distribution au titre de l'exercice 2017 devra être supérieur ou égal à celui mis en distribution au titre de l'exercice 2016 et (ii) André François-Poncet devra avoir obtenu au moins 25 % de sa rémunération variable maximum au titre de 2018 ou un nouveau système d'association des équipes à la performance de Wendel devra avoir été mis en place au 1er janvier 2019.

- Révocation à partir de 2020 :

André François-Poncet aura droit, en cas de révocation de ses fonctions à partir de 2020 non motivée par une situation d'échec, à une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture, sans que cette indemnité puisse excéder 24 mois de rémunération fixe.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect des deux conditions de performance suivantes : l'année de révocation étant l'année n, (i) le dividende mis en distribution au titre de l'exercice n-2 devra être supérieur ou égal au dividende mis en distribution au titre de l'exercice n-3 et (ii) André François-Poncet devra avoir obtenu au moins 37 % de sa rémunération variable maximum au titre de l'un des deux exercices précédents (n-1 ou n-2).

- Démission ou révocation en cas de perte par Wendel-Participations du contrôle de Wendel :

André François-Poncet aura droit, en cas de démission ou révocation consécutive à la perte par Wendel-Participations du contrôle en droits de vote de Wendel, à 36 mois de rémunération fixe telle qu'existant au moment du départ.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect de la condition de performance suivante : le dividende mis en distribution au titre de chacun des exercices précédant l'exercice au cours duquel interviendrait la démission ou la révocation devra être supérieur ou égal au dividende versé au titre de l'exercice 2016.

- Aux fins de ce qui précède :
  - sont assimilés à une « révocation » les cas de non-renouvellement du mandat, de modification substantielle de responsabilités ou de divergence significative sur la stratégie,
  - en cas de « situation d'échec », définie comme une faute grave (telle que définie par la chambre sociale de la Cour de cassation) constatée à l'unanimité des membres du Conseil de surveillance, aucune indemnité ne sera due, sauf si la procédure de révocation est engagée plus de deux mois suivant la connaissance effective par l'un des membres du Conseil de surveillance des faits à l'origine de la révocation,
  - la notion de « dividende » utilisée pour les conditions de performance s'entend à chaque fois du dividende ordinaire à l'exclusion de tout dividende exceptionnel.

S'agissant de **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 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 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 % × 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 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.

En cas de départ d'un membre du Directoire

En cas de départ d'un membre du Directoire, la rémunération fixe sera versée *prorata temporis* et le montant de la rémunération variable à verser sera apprécié par le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance, au regard des circonstances et de l'intérêt de la Société.

Sous réserve de la satisfaction de la condition de performance, le Conseil de surveillance pourra, sur proposition du Comité de gouvernance, décider de maintenir le bénéfice de tout ou partie des options et/ou actions de performance non encore acquises.

2.1.7.2 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'Assemblée générale du 18 mai 2017 avait porté le montant des jetons de présence de 750 000 € à 900 000 € .

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil de surveillance du 28 novembre 2018 a décidé d'intégrer un critère de variabilité et de répartir les jetons de présence comme suit pour 2019.

Il est précisé que le montant variable des jetons de présence sera adapté chaque année en fonction du nombre de réunions planifiées du Conseil de surveillance dans la limite de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée générale. En 2019, 6 réunions sont planifiées.

- *Jetons ordinaires :*
  - jeton ordinaire fixe : 25 000 €,
  - jeton ordinaire variable : 4 000 € par réunion planifiée ;
- *Jetons supplémentaires pour participation à un Comité :*
  - jeton fixe pour participation à un Comité : 10 000 €,
  - jeton variable pour participation à un Comité : 2 000 € par réunion planifiée ;
- *Jetons pour la Présidence d'un Comité :*
  - jeton fixe : 25 000 €,
  - jeton variable : 4 000 € par réunion planifiée ;
- *Jetons pour le Président du Conseil de surveillance :*
  - jeton fixe : 52 000 €,
  - jeton variable : 8 000 € par réunion planifiée ;
- *Rémunérations pour le Président du Conseil de surveillance et le membre référent du Conseil de surveillance*

Depuis le 17 mai 2018, la rémunération annuelle du Président du Conseil de surveillance s'élève à 250 000€ ; cette rémunération a été établie sur la base d'un *benchmark* : elle est en ligne avec les rémunérations des Présidents de Conseil de surveillance du SBF 120.

Cette rémunération est examinée chaque année par le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance.

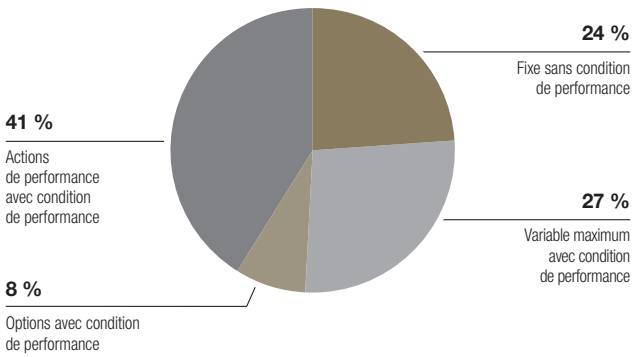
Le membre référent du Conseil de surveillance reçoit une rémunération de 25 000 € pour sa mission spécifique (voir section 2.1.2.1).

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

Les rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2018 aux membres du Directoire seront soumises à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2019, conformément à l'article L 225-100 du Code de commerce (les éléments de rémunération faisant l'objet du vote ex post sont présentés ci-après à la section 2.1.7.11).

Conformément à l'article L 225-100 du Code de commerce, les actionnaires doivent approuver la rémunération variable versée au Président du Directoire, qui ne dispose pas d'un contrat de travail. Sa rémunération variable 2018 sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée du 16 mai 2019.

André François-Poncet



Bernard Gautier

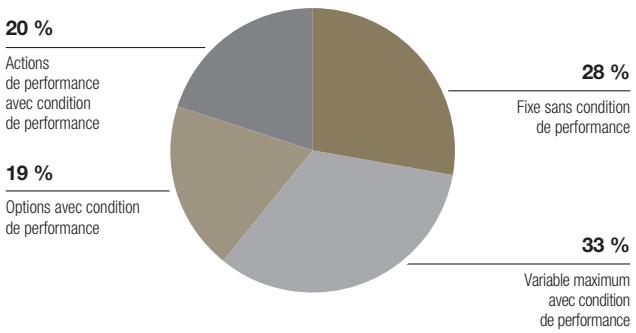


Tableau 1 du Code Afep-Medef

	2018	2017
André François-Poncet / Frédéric Lemoine		
Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**2 254 216**	**2 632 827**
Nombre d'options attribuées durant l'exercice	**23 140**	**NA**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	377 182	NA
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice (1)	**37 023**	**NA**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 958 517	NA
TOTAL : RÉMUNÉRATIONS DUES AU TITRE DE L'EXERCICE ET VALORISATION DES STOCK-OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE (2)	**4 589 915**	
Bernard Gautier		
Membre du Directoire		
Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**1 638 763**	**1 749 590**
Nombre d'options attribuées durant l'exercice	**33 784**	**33 968**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (2)	550 679	737 106
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	**11 107**	**11 323**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (1) (détaillées au tableau 6)	587 560	812 991
TOTAL : RÉMUNÉRATIONS DUES AU TITRE DE L'EXERCICE ET VALORISATION DES STOCK-OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE	**2 777 002**	**3 299 687**

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) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du versement de la rémunération variable d'André François-Poncet.

(2) Les options de souscription et les actions de performance octroyées en 2018 ont été valorisées à 16,3 € et 52,9 €, respectivement. Les options de souscription et les actions de performance octroyées en 2017 ont été valorisées à 21,7 € et 71,8 €, respectivement. La baisse de la valorisation s'explique par le renforcement des critères de performance des actions de performance et la baisse du cours de Bourse de l'action Wendel.

2.1.7.4 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Le Conseil de surveillance et le Comité de gouvernance ont pris les décisions suivantes en 2018 :

- les rémunérations fixes d'André François-Poncet et de Bernard Gautier ont été respectivement fixées à 1 150 000 € (en baisse par rapport à celle du précédent Président du Directoire) et à 840 000 € (inchangée) ;
- la partie variable de la rémunération des membres du Directoire est conservée à 115 % de la rémunération fixe, sans pouvoir excéder ce plafond. Comme auparavant, elle n'est en aucun cas garantie.

La rémunération variable est versée après l'Assemblée générale de l'année suivant celle au titre de laquelle elle est due. La rémunération variable 2018 tient compte d'objectifs financiers, pour 65 %, et non-financiers, pour 35 %.

Pour 2018, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance et après validation par le Comité d'audit, a arrêté le niveau d'atteinte des objectifs de la manière suivante :

- le premier objectif (pondéré à 20%) porte sur Bureau Veritas, avec des critères précis concernant sa performance, mesurée à parts égales entre sa croissance organique et son résultat opérationnel, a été atteint à 83,5% ; ceci reflète une performance supérieure au budget ;
- le deuxième objectif (pondéré à 25%), relatif à la performance, au cours de l'exercice, de quatre sociétés non cotées du portefeuille, IHS, Stahl, Constantia et Allied Universal, mesuré à parts égales entre la croissance organique et l'EBITDA, a été atteint à 41,6 % ; les objectifs pour l'une ont été atteints à 100%, les objectifs pour les autres sociétés ont été partiellement atteints ;
- le troisième objectif (pondéré à 20%), relatif au maintien de la dette nette en deçà de 2,5 Md€, a été atteint à 100 % ;

L'ensemble des objectifs quantitatifs ont été atteints à 72,5%.

- le quatrième objectif (pondéré à 35%), non financier et fondé principalement sur des critères quantifiables, a été atteint à 100 % :
  - 75% des 35% sont alloués à des projets spécifiques concernant Wendel et certaines sociétés du portefeuille :
    - des positionnements vers une sortie ou des cessions : Mecatherm, Saham Group, Nippon Oil Pump et CSP Technologies ont été vendus, la cession partielle de la participation de Wendel chez Allied Universal a été annoncée ;
    - des initiatives précises chez Bureau Veritas, Cromology et IHS ;
    - le développement du pipeline d'acquisitions : de très nombreux dossiers ont été examinés et 17 dossiers ont été discutés en Comité d'investissement en 2018 ;
    - le renforcement des équipes et la rationalisation des structures : les bureaux de Wendel au Japon et aux Pays-Bas ont été fermés, les équipes d'investissement à Paris et à Londres ont été renforcées avec les arrivées d'un directeur associé, de deux operating partners, d'un directeur et de plusieurs analystes ; concernant les équipes *corporate*, un Directeur de l'audit interne a été recruté, ainsi qu'un Directeur de la transformation digitale ; le comité de coordination a été élargi à ces nouvelles recrues ;
  - 25% des 35% concerne la bonne mise en oeuvre des procédures de *compliance* / RSE.

En conséquence, le Comité de gouvernance a conclu que les objectifs des deux membres du Directoire ont été atteints à hauteur de 82,1% en 2018. Il a proposé au Conseil de surveillance, qui l'a accepté, qu'André François-Poncet perçoive, pour 2018, 82,1% de sa rémunération variable maximum, soit 1 085 772,5 €.

Les membres du Directoire travaillant en étroite collaboration, leurs objectifs sont évalués collectivement. Par conséquent, François-Poncet a proposé que, pour 2018, Bernard Gautier perçoive 82,1 % de sa rémunération variable maximum, soit 793 086 €. Le Conseil de surveillance a approuvé cette rémunération sur la recommandation du Comité de gouvernance.

Tableaux 2 du Code Afep-Medef

Les montants versés au titre de 2018 correspondent aux sommes effectivement perçues par chaque mandataire social. 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.

André François-Poncet est Président du Directoire depuis le 1er janvier 2018. Frédéric Lemoine était Président du Directoire jusqu'au 31 décembre 2017.

	2018		2017	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
André François-Poncet/Frédéric Lemoine				
Rémunération fixe totale	1 150 000	1 150 000	1 260 000	1 260 000
dont jetons de présence [1]	*175 500*	*100 000*	*195 510*	*264 674*
Rémunération variable	1 085 773	0	1 334 964	1 022 760
Autres rémunérations [2]	5 677	5 677	25 259	24 953
Avantages en nature [3]	12 766	12 766	12 604	12 604
TOTAL	**2 254 216**	**1 168 443**	**2 632 827**	**2 320 317**

(1) André François-Poncet a reçu des jetons de présence de la part de Trief Corporation SA et de Winvest Conseil SA
(2) André François-Poncet bénéficie des accords en vigueur au sein de Wendel, notamment les plans d'épargne et de retraite, au même titre que l'ensemble des salariés de Wendel.
Au vu de l'évolution de l'ANR en 2018, il ne devrait percevoir aucun intéressement brut au titre de 2018 en 2019.
Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2018 au sein du plan d'épargne Groupe a bénéficié de l'abondement majoré de 5 677,20 €.
(3) N'ayant pas de contrat de travail, André François-Poncet a bénéficié d'une assurance-chômage souscrite auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise).

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

	2018		2017	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Bernard Gautier Membre du Directoire				
Rémunération fixe totale	840 000	840 000	840 000	840 000
dont jetons de présence [1]	*100 000*	*109 995*	*131 175*	*176 545*
Rémunération variable	793 086	889 976	889 976	681 840
Autres rémunérations [2]	5 677	25 291	19 614	19 308
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**1 638 763**	**1 755 267**	**1 749 590**	**1 541 148**

(1) Bernard Gautier a reçu des jetons de présence de la part de Saint-Gobain, Trief Corporation SA et Winvest Conseil SA.
(2) Bernard Gautier bénéficie des accords en vigueur au sein de Wendel :
S'agissant de l'intéressement, il a reçu en 2018 au titre de 2017 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2017, soit 19 614 €.
Au vu de l'évolution de l'ANR en 2018, il ne devrait percevoir aucun intéressement brut au titre de 2018 en 2019.

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

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

En 2018, 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.

Le prix d'achat est déterminé en fonction de la moyenne des 20 cours de Bourse précédant la date d'attribution ; aucune décote n'est pratiquée.

Ces options d'achat 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 de la condition de performance, la moitié des options peut être exercée à l'expiration d'un délai d'un an et la totalité des options peut être exercée à l'expiration du délai de deux ans ; la condition de présence peut être levée par le Conseil de surveillance ;
- condition de performance : le nombre d'options pouvant être exercées est lié au niveau du dividende ordinaire : pour pouvoir exercer la première moitié des options, le dividende versé en année n+1 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n ; pour pouvoir exercer la seconde moitié des options, le

dividende versé en année n+2 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n+1 ;

- condition de conservation : dans le cadre de leur obligation de détention nominative 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 attribuées en 2018.

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
André François-Poncet	Plan W-11	Achat	16,30 €	23 140	120,61 €	2019-2028	
	Date : 6 juillet 2018						Voir ci-dessus
Bernard Gautier	Plan W-11	Achat	16,30 €	33 784	120,61 €	2019-2028	
	Date : 6 juillet 2018						Voir ci-dessus
TOTAL				**56 924**			

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 16,30 € à la date d'attribution des options (6 juillet 2018) 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.

Les dix salariés non-mandataires sociaux auxquels il a été consenti le plus grand nombre d'options en 2018 se sont vus attribuer 72 000 options au total.

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

- options attribuées le 7 juillet 2017 : le nombre d'options exerçables était soumis à une progression annuelle de 5% de la moyenne des 50 cours de clôture de l'action Wendel précédant l'Assemblée générale sur la période 2017-2018. Cette condition de performance ayant été atteinte, la moitié des options attribuées le 7 juillet 2017 sont exerçables.

2.1.7.6 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 exercées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Gautier				
	Plan W-6	Achat	18 744	82,90 €
	Date : 1er juillet 2013			

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

		PLAN n° 1		PLAN n° 2	PLAN n° 3	PLAN n° 4	PLAN n° 5	PLAN n° 6	PLAN n° 7	PLAN n° 8	PLAN n° 9	PLAN n° 10	PLAN n° 11
Date de l'Assemblée Générale		04.06. 2007		05.06. 2009	04.06. 2010	30.05. 2011	04.06. 2012	28.05. 2013	06.06. 2014	05.06. 2015	01.06. 2016	18.05. 2017	17.05. 2018
Plans	W1-2	W1-3	W2-1	W2-2	W-3	W- 4	W- 5	W- 6	W- 7	W- 8	W- 9	W- 10	W- 11
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	15.07.08	2.04.09	16.07.09	8.02.10	4.06.10	7.07.11	5.07.12	1.07.13	8.07.14	15.07.15	7.07.16	7.07.17	6.07.18
Nature des options	Sous-cription	Sous-cription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total initial d'actions pouvant être souscrites ou achetées	890 600	271 000	391 200	7 000	353 177	404 400	227 270	252 182	231 834	268 314	68 814	235 895	152 744
dont :													
Nombre initialement attribué aux mandataires sociaux:													
M. François-Poncet													23 140
M. Lemoine	-	-	120 000	-	105 000	96 000	54 542	53 518	52 632	51 747	0	50 952	-
M. Gautier	150 000	-	80 000	-	70 000	64 000	36 361	35 677	35 088	34 500	0	33 968	33 784
Date de départ d'exercice des options	15.07.13	2.04.14	16.07.10 (2)	8.02.11	4.06.11	7.07.12	5.07.13	1.07.14	8.07.15	15.07.16	7.07.17	9.07.18	8.07.19
Date d'expiration des options	15.07.18	2.04.19	16.07.19	8.02.20	4.06.20	7.07.21	5.07.22	1.07.23	8.07.24	15.07.25	6.07.26	6.07.27	5.07.28
Prix de souscription ou d'achat par action	67,50 €	18,96 €	22,58 €	41,73 €	44,32 €	80,91 €	54,93 €	82,90 €	107,30 €	112,39 €	94,38 €	134,43 €	120,61 €
Décote	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Conditions de performance (1)	pour tous	pour tous	pour manda-taires sociaux	-	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous
Cumul du nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2018	99 165	186 050	375 961	7 000	326 277	339 257	179 044	185 742	0	131 559	12 653	0	0
Cumul options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	791 435	64 000	6 667	0	6 900	9 350	500	0	231 834	16 005	5 565	53 374	0
Nombre d'options restant à souscrire ou à acheter au 31/12/2018 (3)	0	20 950	8 572	0	20 000	55 793	47 726	66 440	0	120 750	50 596	182 521	152 744
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (3) :													
M. André François-Poncet		-	0	-	0	0	0	0	0	0	-	0	23 140
M. Gautier	0	-	0	-	0	0	0	35 677	0	34 500	-	33 968	33 784

(1) Toutes les conditions de performance sont liées à la progression de l'ANR sauf en 2017.
(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.

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

En 2018, 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 attribuée est acquise à l'expiration d'un délai de trois ans et cessible à partir de cette date ; la condition de présence peut être levée par le Conseil de surveillance ;
- trois conditions de performance :
  - la première condition mesure la performance absolue du TSR annualisé de Wendel sur trois ans ; si la performance est supérieure à 9 %, la condition est satisfaite à 100 % ; si ce TSR est inférieur à 5 %, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces deux bornes, l'attribution est calculée de manière linéaire,
  - la deuxième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport à celle du SBF 120 ; si le TSR de Wendel est supérieur de 9 points à celui du SBF120, la condition est satisfaite à 100 % ; si le TSR de Wendel est égal à celui du SBF 120, la condition de performance est satisfaite à 60 % ; si le TSR de Wendel est inférieur de trois points à celui du SBF 120, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire,
  - la troisième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport aux TSR d'un panel de sociétés d'investissement et holdings cotées comparables. si le TSR de Wendel s'inscrit dans le meilleur décile, la condition est remplie à 100 % ; s'il atteint la borne supérieure du moins bon décile, la condition est satisfaite à 20 % ; si le TSR de Wendel s'inscrit dans le moins bon décile, la condition n'est pas remplie ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire ;
- 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 2018.

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 définitive	Date de disponibilité	Conditions de performance
André François-Poncet	Plan 10-1	37 023	52,90 €	6 juillet 2021	6 juillet 2021	
	Date : 6 juillet 2018					Voir ci-dessus
Bernard Gautier	Plan 10-1	11 107	52,90 €	6 juillet 2021	6 juillet 2021	
	Date : 6 juillet 2018					Voir ci-dessus
TOTAL		**48 130**				

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 52,90 € à la date d'attribution des actions de performance (6 juillet 2018) 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 2018 se sont vu attribuer 40 000 actions au total.

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

- actions de performance attribuées le 7 juillet 2016 : le nombre d'actions de performance attribué définitivement était soumis à une progression de l'ANR de 10,25 % (dividende inclus) sur la période 2016-2018. Cette condition de performance de progression de l'ANR ayant été atteinte, toutes les actions de performance attribuées ont été acquises définitivement à l'issue de la période d'acquisition de deux ans, sous réserve de la condition de présence ;
- actions de performance attribuées le 7 juillet 2017 : le nombre d'actions de performance attribué définitivement était soumis à une progression annuelle de 5% de la moyenne des 50 cours de clôture de l'action Wendel précédant l'Assemblée générale sur la période 2017-2018. Cette condition de performance ayant été atteinte, la moitié des actions de performance attribuée sera acquise définitivement à l'issue de la période d'acquisition de deux ans, sous réserve de la condition de présence.

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

Tableau 7 du Code Afep-Medef - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
M. Gautier	Plan 8-1		voir ci-dessus
	Date : 7 juillet 2016	23 048	

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

Situation au 31/12/2018	**Plan 5-1**	**Plan 6-1**	**Plan 7-1**	**Plan 8-1**	**Plan 9-1**	**Plan 10-1**
Date Assemblée Générale	28.05.2013	06.06.2014	05.06.2015	01.06.2016	18.05.2017	17.05.2018
Nombre actions autorisées en % du capital	0,30 %	0,30 %	0,3333 %	0,3333 %	0,3333 %	0,5000 %
atttributions réalisées en % du capital	0,13 %	0,14 %	0,147 %	0,286 %	0,167 %	0,283 %
Date du Directoire	01.07.2013	08.07.2014	15.07.2015	07.07.2016	07.07.2017	06.07.2018
Nombre d'actions gratuites attribuées	**64 595**	**68 928**	**70 268**	**137 122**	**78 632**	**130 860**
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux :						
André François-Poncet						37 023
Frédéric Lemoine	17 838	17 544	17 249	34 572	16 984	-
Bernard Gautier	11 892	11 696	11 500	23 048	11 323	11 107
Actions à émettre / actions existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Date d'aquisition définitive	01.07.2015	08.07.2016	17.07.2017	09.07.2018	08.07.2019	06.07.2021
Date de fin de période de conservation	01.07.2017	08.07.2018	15.07.2019	09.07.2018	08.07.2019	06.07.2021
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Valeur par action au jour de l'attribution	82,90 €	107,30 €	112,39 €	94,38 €	134,43 €	120,61 €
Valeur de l'action à la date d'acquisition définitive	111,00 €	-	127,95 €	120,00 €	-	-
Nombre d'actions acquises	**64 595**	**0**	**65 363**	**0**	**0**	**0**
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**0**	**68 928**	**4 905**	**5 005**	**17 354**	**0**
Nombre d'actions attribuées et restant à acquérir	**0**	**0**	**0**	**132 117**	**61 278**	**130 860**

2.1.7.9 Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations Afep-Medef

Tableau 11 du Code Afep-Medef

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**	
Dirigeants mandataires sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
André François-Poncet								
Président du Directoire (1er janvier 2018 – 7 avril 2021)		X		X	X			X
Bernard Gautier								
Membre du Directoire (7 avril 2009 – 7 avril 2013 puis 7 avril 2013 – 7 avril 2017 puis 7 avril 2017 – 7 avril 2021)	X			X	X			X

Contrat de travail

Voir section 2.1.7.1, « Politique de rémunération des membres du Directoire ».

Indemnité de départ

Voir section 2.1.7.1, Politique de rémunération du Directoire et sections 2.1.7.3, Synthèse des rémunérations attribuées à chaque dirigeant mandataire social et 2.1.7.4, Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social.

2.1.7.10 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux

Le 18 mai 2017, les actionnaires ont porté le montant annuel des jetons de présence à 900 000 €.

Pour 2018, le montant des jetons était le suivant :

- jeton ordinaire : 50 000 € ;
- double jeton pour le Président du Conseil et le Président de chaque comité : 100 000 € ;
- majoration pour participation à un comité : 20 000 €.

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, 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 perçus par les mandataires sociaux non-dirigeants et non-salariés [1]

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2017
François de Wendel Président jusqu'au 17 mai 2018		
Jetons de présence	80 831	77 000
Jetons de présence + honoraires Wendel-Participations	15 000	18 832
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	29 166	70 000
TOTAL	**124 997**	**165 832**
Nicolas ver Hulst Président à partir du 17 mai 2018		
Jetons de présence	87 500	30 000
Jetons de présence Wendel-Participations	10 000	9 416
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	145 833	0
TOTAL	**243 333**	**39 416**
Dominique Hériard Dubreuil		
Jetons de présence (jusqu'au 17 mai 2018)	49 999	93 500
Franca Bertagnin Benetton		
Jetons de présence (à partir du 17 mai 2018)	39 166	
Laurent Burelle		
Jetons de présence (1er semestre 2017)		17 500
Bénédicte Coste		
Jetons de présence	70 000	55 000
Jetons de présence Wendel-Participations	10 000	9 416
TOTAL	**80 000**	**64 416**
Édouard de l'Espée		
Jetons de présence	70 000	55 000
Jetons de présence Wendel-Participations	10 000	9 416
TOTAL	**80 000**	**64 416**
Nicolas Ferguson		
Jetons de présence	70 000	30 000
Priscilla de Moustier		
Jetons de présence	70 000	55 000
Rémunération PDG Wendel-Participations	27 500	9 416
TOTAL	**97 500**	**64 416**
Christian d'Oosthove		
Jetons de présence (1er semestre 2017)		25 000
Honoraires Wendel-Participations	4 708	9 416
TOTAL	**4 708**	**34 416**
Gervais Pellissier		
Jetons de présence	70 000	55 000
Guylaine Saucier		
Jetons de présence	120 000	93 500
Jacqueline Tammenoms Bakker		
Jetons de présence	97 499	55 000
Humbert de Wendel		
Jetons de présence	70 000	55 000
Jetons de présence Wendel-Participations	10 000	9 416
TOTAL	**80 000**	**64 416**
TOTAL	**1 157 202**	**841 828**
Dont total Jetons de présence Wendel et rémunération du Président du Conseil de surveillance	1 069 994	766 500

(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.

2.1.7.11 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à chaque membre du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Conformément à l'article L 225-100 du Code de commerce sont soumis au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 de voter sur les éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance de la Société. Il s'agit des résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale (voir section 8.10).

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à André François-Poncet, Président du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute	1 150 000 €	La rémunération fixe a été arrêtée par le Conseil de surveillance du 16 novembre 2017. Elle est versée pour partie sous forme de jetons de présence.
Jetons de présence	dont 195 510 €	
Rémunération variable brute annuelle	1 085 772,5 €	En cas d'atteinte totale des objectifs financiers (65 %) et non-financiers (35 %), la rémunération variable est égale à 115 % de la rémunération fixe. Les objectifs financiers sont les suivants : performance de Bureau Veritas, développement sur l'année des sociétés non cotées du portefeuille, niveau d'endettement. Les objectifs non-financiers sont choisis chaque année par le Conseil de surveillance (cessions ou positionnement vers la sortie ; inititatives précises chez Bureau Veritas, Cromology et IHS, développement du pipeline d'acquisitions, renforcement des équipes et rationalisation des structures ; bonne mise en oeuvre des procédures de *compliance* / RSE) (voir section 2.1.7.4). Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019, sur la recommandation du Comité de gouvernance, a fixé la rémunération variable d'André François-Poncet à 82,1% de la rémunération variable maximum (115 % de sa rémunération fixe), soit 1 085 772,5 €. La rémunération variable d'André François-Poncet est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.
Actions de performance	37 023 actions de performance valorisées à 1 958 517 €	Le Conseil de surveillance du 6 juillet 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'actions de performance. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence, l'acquisition de ces actions est soumise à trois conditions de performance. La première condition mesure la performance absolue du TSR annualisé de Wendel sur trois ans ; si la performance est supérieure à 9 %, la condition est satisfaite à 100 % ; si ce TSR est inférieur à 5 %, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces deux bornes, l'attribution est calculée de manière linéaire. La deuxième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport à celle du SBF 120 ; si le TSR de Wendel est supérieur de 9 points à celui du SBF120, la condition est satisfaite à 100 % ; si le TSR de Wendel est égal à celui du SBF 120, la condition de performance est satisfaite à 60 % ; si le TSR de Wendel est inférieur de trois points à celui du SBF 120, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire. La troisième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport aux TSR d'un panel de sociétés d'investissement et holdings cotées comparables. Si le TSR de Wendel s'inscrit dans le meilleur décile, la condition est remplie à 100 % ; s'il atteint la borne supérieure du moins bon décile, la condition est satisfaite à 20 % ; si le TSR de Wendel s'inscrit dans le moins bon décile, la condition n'est pas remplie ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire.

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Options de souscription	23 140 options de souscription valorisées à 377 182 €	Le Conseil de surveillance du 6 juillet 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'options d'achat d'actions. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence, pour pouvoir exercer la première moitié des options, le dividende versé en année n+1 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n ; pour pouvoir exercer la seconde moitié des options, le dividende versé en année n+2 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n+1.
Autres avantages	18 443 €	Abondement au titre du plan d'épargne Groupe et assurance-chômage
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	En date du 16 novembre 2017, le Conseil de surveillance a pris les engagements suivants : Révocation en 2019 & 2020 : ■ indemnité de départ équivalant à la rémunération mensuelle fixe au moment de la révocation multipliée par le nombre de mois en poste, dans la limite de 24 mois de rémunération fixe ; ■ sous réserve de 2 conditions de performance pour 2019 : (i) le dividende versé sur le bénéfice 2017 doit être supérieur ou égal à celui versé sur le bénéfice 2016 et (ii) A. François-Poncet doit avoir obtenu au moins 25 % de sa rémunération variable maximum au titre de 2018 ou un nouveau système de participation des managers à la performance de Wendel doit avoir été mis en place à compter du 1er janvier 2019 ; ■ sous réserve de 2 conditions de performance pour 2020 : (i) le dividende versé sur le bénéfice de l'année n-2 doit être supérieur ou égal à celui versé sur le bénéfice de l'année n-3 et (ii) A. François-Poncet doit avoir obtenu au moins 37 % de sa rémunération variable maximum au titre de l'une des deux années précédentes ; Perte par Wendel-Participations du contrôle de Wendel : ■ indemnité de départ correspondant à 36 mois de la rémunération fixe au moment du départ ; ■ sous réserve du versement d'un dividende, pour chacune des années précédant la démission ou la révocation, supérieur ou égal à celui versé sur le bénéfice 2016.

André François-Poncet ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Bernard Gautier, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute Jetons de présence	840 000 € dont 100 000 €	La rémunération fixe a été autorisée par le Conseil de surveillance du 20 octobre 2016, sur la proposition du Président du Directoire. Elle est versée pour partie sous forme de jetons de présence.
Rémunération variable brute annuelle	793 086 €	En cas d'atteinte totale des objectifs financiers (65 %) et non-financiers (35 %), la rémunération variable est égale à 115 % de la rémunération fixe. Les objectifs financiers sont les suivants : performance de Bureau Veritas ; développement sur l'année des sociétés non cotées du portefeuille ; niveau d'endettement. Les objectifs non-financiers sont choisis chaque année par le Conseil de surveillance (cessions ou positionnement vers la sortie, initiatives précises chez Bureau Veritas, Cromology et IHS, développement du pipeline d'acquisitions, renforcement des équipes et rationalisation des structures ; bonne mise en oeuvre des procédures de compliance / RSE) (voir section 2.1.7.4). Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019, sur la proposition de Président du Directoire et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a fixé la rémunération variable de Bernard Gautier à 82,1% de la rémunération variable maximum (115 % de la rémunération fixe), soit 793 086 €.
Actions de performance	11 107 actions de performance valorisées à 587 560 €.	Le Conseil de surveillance du 6 juillet 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'actions de performance. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence, l'acquisition de ces actions est soumise à une condition de performance. La première condition mesure la performance absolue du TSR annualisé de Wendel sur trois ans ; si la performance est supérieure à 9 %, la condition est satisfaite à 100 %; si ce TSR est inférieur à 5 %, la condition n'est pas satisfaite; entre ces deux bornes, l'attribution est calculée de manière linéaire. La deuxième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport à celle du SBF 120 ; si le TSR de Wendel est supérieur de 9 points à celui du SBF120, la condition est satisfaite à 100 % ; si le TSR de Wendel est égal à celui du SBF 120, la condition de performance est satisfaite à 60 % ; si le TSR de Wendel est inférieur de trois points à celui du SBF 120, la condition n'est pas satisfaite ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire. La troisième condition mesure la performance relative du TSR de Wendel sur trois ans par rapport aux TSR d'un panel de sociétés d'investissement et holdings cotées comparables. Si le TSR de Wendel s'inscrit dans le meilleur décile, la condition est remplie à 100 % ; s'il atteint la borne supérieure du moins bon décile, la condition est satisfaite à 20 % ; si le TSR de Wendel s'inscrit dans le moins bon décile, la condition n'est pas remplie ; entre ces bornes, l'attribution est linéaire.
Options de souscription	33 784 options de souscription valorisées à 550 679 €	Le Conseil de surveillance du 6 juillet 2018, sur autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'options d'achat d'actions. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence, pour pouvoir exercer la première moitié des options, le dividende versé en année n+1 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n ; pour pouvoir exercer la seconde moitié des options, le dividende versé en année n+2 doit être supérieur ou égal au dividende versé en année n+1.
Autres avantages	5 677 €	Abondement au titre du plan d'épargne Groupe
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	En cas de rupture de son contrat de travail, Bernard Gautier a droit à une indemnité égale à un an de rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints (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 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. En cas de cessation de son mandat au sein du Directoire, Bernard Gautier percevra une rémunération égale à un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints (correspondant à la rémunération moyenne annuelle attribuée au cours des trois dernières périodes pour lesquelles les comptes ont été approuvés), sous réserve des conditions de performance suivantes : pour 50 % de son montant, elle est subordonnée au versement, au titre de deux des trois exercices 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 allouée par le Conseil de surveillance au cours des trois exercices considérés ; pour 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (ANR réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des 6 mois qui précèdent (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. Si l'ANR réel est inférieur à 60 % de l'ANR de référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre. Le montant total des indemnités versées à Bernard Gautier ne peut dépasser deux ans de rémunération brute fixe et variable à objectifs atteints (voir section 2.1.7.1).

Bernard Gautier ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versés ou attribués à François de Wendel, Président du Conseil de surveillance, jusqu'au 17 mai 2018 et soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération brute	29 166 €	La rémunération annuelle du Président du Conseil de surveillance a été fixée à 70 000 €.
Jetons de présence	41 666 €	Les jetons de présence ont été augmentés à 100 000 € par décision du Conseil de surveillance en date du 21 mars 2018.

François de Wendel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription, actions de performance, avantages de toute nature, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versés ou attribués à Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance, à compter du 17 mai 2018 et soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération brute	145 833 €	La rémunération du Président du Conseil de surveillance a été revue par le Conseil de surveillance du 21 mars 2018 et fixée à 250 000 €, en ligne avec les pratiques de marché.
Jetons de présence	58 333 €	Les jetons de présence ont été augmentés à 100 000 € par décision du Conseil de surveillance en date du 21 mars 2018.

Nicolas ver Hulst ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription, actions de performance, avantages de toute nature, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

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, Dispositif de gestion des risques et de 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. Cette présentation n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des facteurs de risques du groupe.

Les facteurs de risques concernant Bureau Veritas, société cotée consolidée par intégration globale, sont présentés dans son document de référence.

Le tableau de synthèse ci-dessous vise à présenter une vision unifiée des principaux risques, y compris ceux décrits en détail dans les sections spécifiques suivantes : 2.2.1 Risques financiers et 2.2.3 Risques extra-financiers. Les risques sont présentés par ordre d'importance décroissante. Les facteurs de risques sont détaillés ci-après ou par renvoi aux sections pertinentes.

D'autres facteurs de risques sont également présentés en section 2.2.2. Risques opérationnels, mais ne sont pas considérés comme les plus significatifs pour Wendel à la date du document de référence.

Identification du risque	Présentation du risque	Gestion du risque
Risques liés à l'exposition géographique et à la concentration d es actifs (2.2.2.1)	Sensibilité des résultats de Wendel à la performance de certains secteurs ou de certaines zones géographiques en cas de concentration excessive. Bureau Veritas représente une part significative des actifs de Wendel. IHS opère dans différents pays d'Afrique pouvant présenter un risque d'instabilité réglementaire et politique.	Prudence dans la sélection des actifs exposés à des zones géographiques présentant davantage de risques, comme l'Afrique. Choix de partenaires de qualité pour co-investir. Wendel veille à éviter les concentrations sectorielles importantes. Suivi vigilant de Bureau Veritas et de ses risques.
Risques liés à la solidité des modèles économiques des entreprises du portefeuille (2.2.2.2)	La performance de Wendel peut être durablement impactée si les modèles économiques de ses participations se révèlent fragiles, notamment dans un contexte d'endettement élevé.	Lors de l'acquisition, réalisation de due diligences approfondies et formalisées sur les paramètres pouvant affecter le modèle économique des sociétés de portefeuille. Après l'acquisition, *reporting* mensuel de la performance des sociétés du portefeuille et suivi trimestriel à l'occasion de *business reviews*. Structures de financement appropriées et obtention de conditions favorables compte tenu des caractéristiques de marché actuelles
Risque actions (section 5.7, annexe aux comptes consolidés, note 5.1)	La performance de Wendel peut être affectée par une évolution défavorable des marchés actions, à savoir : ■ détérioration des agrégats des sociétés du portefeuille ; ■ baisse des multiples ; risque lié au double effet de levier, sur Wendel et ses sociétés du portefeuille ;	Actionnariat de long terme moins contraint par l'évolution de la valeur instantanée des actifs. Processus de sélection rigoureux des sociétés du portefeuille et choix de sociétés relativement liquides Suivi de l'endettement et gestion étroite des contraintes de refinancement
Risques liés à l'instruction des projets d'investissement et aux désinvestissements (2.2.2.3)	Les acquisitions réalisées par Wendel font l'objet d'une évaluation rigoureuse et méthodique. Toutefois, il existe un risque de surévaluation de la valeur d'un actif au moment de son acquisition. Garanties octroyées par Wendel à des tiers dans le cadre des processus de cession.	Réalisation de due diligences dans la cadre des processus d'achat. Limitations en montant et dans le temps des garanties de passif. Suivi de ces garanties dans le temps. Choix de co-investisseurs de qualité avec un alignement d'intérêts

Identification du risque	Présentation du risque	Gestion du risque
Risques liés à l'estimation de la valeur des sociétés du portefeuille (2.2.2.4)	Le contexte de forte volatilité des marchés financiers pourrait faire varier significativement la valeur des actifs de Wendel dans l'ANR publié et impacter en conséquence le cours de l'action Wendel. Des conditions de marché défavorables ou des erreurs d'appréciation pourraient conduire à des cessions à des valeurs inférieures à celles établies par Wendel.	Valorisations effectuées par une équipe nombreuse et expérimentée, selon un processus rigoureux et contradictoire Actualisation régulière de l'ANR selon une méthode de place largement utilisée Comparaison des évaluations obtenues avec celles d'un expert indépendant Investissements de long terme limitant les cessions contraintes.
Risques liés à la fiabilité des informations transmises par les sociétés de portefeuille (2.2.2.5)	Les analyses de performance réalisées par Wendel sont fondés notamment sur les informations transmises par les sociétés non cotées de son portefeuille. En conséquence, la qualité et l'exactitude de ces informations peuvent impacter les décisions d'investissements ou de gestion prises par Wendel.	Gouvernance appropriée : présence des équipes Wendel dans les Comités d'audit, présence de membres indépendants dans les conseils Choix de commissaires aux comptes de premier plan, également retenus par Wendel dans un but de forte intégration Nomination chez Wendel d'un directeur de l'audit interne et d'un *performance officer*
Risques liés à l'évolution législative ou réglementaire (2.2.2.6)	Les cadres légaux, réglementaires, comptables et fiscaux applicables aux opérations réalisées par Wendel sont susceptibles d'engendrer de la complexité et de l'insécurité juridique ou fiscale. En outre, Wendel dispose de nombreuses filiales opérationnelles ou de détention dans des pays étrangers.	Veille active de la part des équipes corporate composées de personnes expérimentées dans leurs domaines respectifs. Recours à l'assistance de conseils et d'experts tout au long de ces processus. Conformité à la législation en vigueur
Risques liés à la sécurité informatique (2.2.2.7)	Wendel conserve ses données, informations et ressources à l'aide de systèmes d'informations. Ces systèmes font par définition face à un risque de sécurité pouvant impacter le Groupe.	Wendel analyse régulièrement le niveau de sécurité de ses systèmes d'informations. Mise en place d'accès internes restreints et d'une politique de sécurité (mot de passe, sauvegarde,…)

2.2.1 Risques financiers

Les informations relatives aux risques financiers sont présentées dans la note 5 « Gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence.

Par ordre d'importance décroissante, ces risques financiers sont le risque action, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de matières premières, le risque de liquidité et enfin le risque de crédit.

2.2.2 Risques opérationnels

Les risques opérationnels sont présentés par ordre d'importance décroissante, les principaux risques étant présentés en premier.

2.2.2.1 Risques liés à l'exposition géographique et à la concentration des actifs

Présentation du risque

Une trop forte concentration géographique ou sectorielle des sociétés du portefeuille présente des risques économiques importants si l'évolution des pays ou des secteurs concernés est défavorable. Depuis 2013, Wendel s'efforce de diversifier la répartition de ses actifs.

Corrélativement toutefois, du fait de la diversification géographique de ses actifs, le groupe Wendel a accru son exposition au risque de change et à certains risques spécifiques, comme par exemple en Afrique.

Wendel dispose avec sa participation dans Bureau Veritas d'un actif qu'il juge de grande qualité. Celui-ci représentait, au 31 décembre 2018, 30,42 % de l'actif brut réévalué. Toute évolution défavorable du cours de bourse de Bureau Veritas aurait un impact significatif sur l'ANR de Wendel.

IHS opère en Afrique, et particulièrement au Nigéria, dans des pays pouvant présenter une instabilité politique ou réglementaire. A ce titre, son développement pourrait être négativement impacté par des facteurs juridiques, réglementaires, politiques ou fiscaux spécifiques à la région et qui pourraient échapper à son contrôle.

Comme annoncé, Wendel poursuit sa stratégie d'acquisition de sociétés de taille significative, ce qui pourrait donner lieu à une plus grande concentration de ses actifs.

Gestion du risque

Par une diversification de ses actifs, à la fois sectorielle et géographique, le groupe Wendel cherche à réduire sa sensibilité aux risques géographiques ou sectoriels. Les cessions effectuées en 2018 et annoncées pour 2019 visant à rationaliser le portefeuille de Wendel en réduisant le nombre de participations, renforcent mécaniquement la concentration des actifs de Wendel. Au regard de la composition de l'ANR, ces cessions n'ont pour autant pas significativement modifié le profil géographique ou sectoriel du groupe.

Wendel reste vigilant lors de ses acquisitions dans des zones géographiques présentant davantages de risques, comme l'Afrique. Des due diligences approfondies sont menées et les investissements sont réalisés en partenariat avec des investisseurs de qualité.

Enfin, les équipes de Wendel réalisent un suivi constant et précis de Bureau Veritas et de ses risques.

Le risque de concentration du portefeuille est limité : au 31 décembre 2018, l'actif brut de Wendel est composé à 35 % d'actifs cotés, dont 30 % pour Bureau Veritas, 43 % d'actifs non cotés (8 actifs) et 22 % de liquidités.

2.2.2.2 Risques liés à la solidité des modèles économiques des entreprises du portefeuille

Présentation du risque

La capacité de Wendel à saisir les opportunités d'investissement, à gérer au mieux ses participations et à optimiser les financements et refinancements dépend de l'évaluation de la stabilité et de la résilience du modèle économique des entreprises, lors de l'acquisition, puis tout au long de la détention par Wendel.

Cette évaluation tient notamment compte des facteurs de risques suivants :

- personnes-clés : voir section 2.2.3 risques extra-financiers,
- financement : risque lié à l'effet de levier des entreprises, stabilité des flux de trésorerie et capacité de désendettement (section 2.2.1 risques financiers) ;
- clients et grands comptes : risques liés au non respect des budgets, impact potentiel des tendances de marché sur la marge opérationnelle, pression concurrentielle, croissance rapide et exécution ;
- technologie : risques de perturbations liés aux technologies alternatives innovantes.

Gestion du risque

L'évaluation des risques est réalisée antérieurement à l'acquisition des participations par des due diligences approfondies intégrant un nombre important de paramètres pouvant affecter le modèle économique des sociétés de portefeuille.

Après l'acquisition, un *reporting* mensuel de la performance des sociétés du portefeuille est conduit ainsi qu'un suivi trimestriel via les *business* reviews. Les équipes ont été renforcées en ce sens avec la présence d'*operating partners* au sein de l'équipe d'investissement.

Wendel est particulièrement attentive à la qualité des dirigeants de ses participations et évalue régulièrement leurs performances.

Des financements appropriés sont mis en place avec des conditions favorables aux emprunterurs compte tenu des caractéristiques actuelles du marché.

Enfin, les financements sont sans recours sur Wendel.

2.2.2.3 Risques liés à l'instruction des projets d'investissement et aux désinvestissements

Présentation du risque

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 notamment des informations opérationnelles, environnementales, financières et comptables, sociales, juridiques et fiscales, communiquées lors des *due diligences*. Ces informations peuvent être plus ou moins précises et complètes.

Les désinvestissements peuvent donner lieu à l'octroi par Wendel de compléments de prix et de garanties de passif.

Les projets d'investissements et de désinvestissements sont également soumis aux risques des marchés actions, de dettes et du capital investissement, pouvant ainsi influer sur les prix et la liquidité de ces actifs.

Gestion du risque

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. Ces *due diligences* évoluent et ont intégré la RSE et les enjeux de la digitalisation ainsi que les aspects de Compliance ou de Contrôle Interne

Lors des désinvestissements, Wendel veille à limiter dans leur montant et leur durée les clauses de compléments de prix et de garanties de passif.

Wendel réalise régulièrement des coinvestissements avec des partenaires de qualité afin d'instruire au mieux ses projets et limiter son exposition, dans la perspectvive d'un alignement des intérêts.

2.2.2.4 Risques liés à l'estimation de la valeur des sociétés du portefeuille

Présentation du risque

Une fois en portefeuille, les sociétés dans lesquelles Wendel a investi doivent être périodiquement évaluées. Ces évaluations périodiques du portefeuille permettent de déterminer la valeur de l'actif net réévalué par action (ANR). Ces valorisations intermédiaires peuvent être différentes de la valeur finale de cession. Les sociétés contrôlées non cotées sont moins liquides et souvent de plus petite taille que les sociétés cotées. Une forte volatilité des marchés financiers ou de moindres performances économiques amplifiées par l'effet de levier lié à l'endettement des sociétés du portefeuille pourraient faire varier de manière importante la valeur de l'ANR. À chaque publication de l'ANR, 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.

Il ne peut être garanti que les sociétés du portefeuille de Wendel puissent être cédées à une valeur au moins égale à celle retenue dans le cadre de l'ANR qui ne prévoit aucune éventuelle décote pour une introduction en bourse ou une cession. En fonction des conditions de marché, les cessions de participation peuvent être plus ou moins aisées.

Gestion du risque

L'ANR de Wendel est actuellement calculé cinq fois par an selon une méthodologie précise et stable (voir section 4.3). Il est arrêté par le Directoire, revu par le Comité d'audit et enfin examiné par le Conseil de surveillance (voir section 2.1.4.1). Un expert indépendant remet à ces différentes instances sa propre évaluation. Lorsque ceci s'avère approprié, des éléments méthodologiques peuvent être ajustés afin d'aboutir à une meilleure estimation de la *Fair Value*. Wendel a mandaté un expert indépendant pour la revue des agrégats utilisés.

Les valorisations effectuées par Wendel ne comprennent ni décote ni prime.

En sus de ce processus rigoureux et contradictoire d'estimation, le modèle d'activité de Wendel ne présente pas de contrainte de temps pour réaliser les cessions. Le risque de cession contrainte à un prix potentiellement défavorable est limité.

2.2.2.5 Risques liés à la transmission d'informations par les sociétés de portefeuille

Présentation du risque

Les décisions stratégiques de Wendel, comme les réinvestissements, sont prises à la suite d'analyses rigoureuses de la part de son équipe d'investissement, avec le support de consultants externes autant que de besoin. Toutefois, ces analyses sont également fondées sur les informations transmises par les sociétés de portefeuille qui établissent leurs comptes et des modèles économiques prospectifs. Ces informations financières et stratégiques peuvent comporter des erreurs, être sujettes à interprétation ou être fondées sur des agrégats non comparables à ceux utilisés par Wendel.

Par ailleurs, les informations matérielles qui seraient portées à l'attention du public pourraient être fondées sur un reporting inexact de la part des sociétés en portefeuille.

Gestion du risque

Wendel dispose d'administrateurs au sein des organes de gouvernance des sociétés de portefeuille (conseils d'administration et comités d'audit) qui ont notamment pour mission d'analyser ces informations et demander au management des analyses complémentaires lorsque cela est nécessaire. Les organes de gouvernance des sociétés du portefeuille comportent également des administrateurs indépendants qui apportent un oeil extérieur et des expertises complémentaires.

Les sociétés de portefeuille ont recours si nécessaire à des consultants et experts indépendants. Les commissaires aux comptes des sociétés du portefeuille sont choisis au sein de cabinets de premier plan et sont ceux également retenus par Wendel, dans un but de forte intégration.

Enfin Wendel dispose d'une équipe d'audit interne et a nommé un *performance officer*.

2.2.2.6 Risques liés à l'évolution législative ou réglementaire

Présentation du risque

Les opérations d'acquisitions et de cessions sont souvent complexes, du fait de l'application de dispositions juridiques, fiscales et réglementaires relevant de législations multiples et de la mise en place d'organigrammes spécifiques prenant en compte les particularités de chaque investissement.

Par ailleurs, une évolution défavorable de la fiscalité ou de son interprétation pourrait affecter l'attractivité des opérations d'investissement menées par Wendel.

Gestion du risque

L'évolution législative et règlementaire est suivie en continu par le biais d'une veille active de la part des équipes corporate composées de personnes expérimentées dans leurs domaines respectifs.

Lors d'une acquisition ou d'une cession, l'équipe d'investissement, accompagnée par les équipes juridiques, fiscales et financières, travaillent avec des conseils expérimentés sur la place concernée afin que la structuration retenue soit conforme aux dispositions législatives, réglementaires et fiscales applicables.

Wendel s'assure d'être en conformité avec les lois et règlements en vigueur.

2.2.2.7 Risques liés à la sécurité informatique

Présentation du risque

Wendel conserve et répertorie ses données et ses outils de travail ou d'analyse à l'aide de systèmes d'information choisis pour leur sécurité. Toutefois, l'hypothèse d'une intrusion malveillante (virus, tentative d'intrusion) ou d'une faille d'un de ces systèmes n'est pas à exclure et pourrait avoir un impact significatif sur les activités et la responsabilité de Wendel si les données ou les informations conservées n'étaient plus sécurisées. Les systèmes d'information centraux de Wendel hébergent les informations opérationnelles et stratégiques et toute perte ou fuite d'information représente un risque significatif. Les conséquences seraient ainsi d'ordre financier (pertes de données issues de prestations externes, pénalités…), réputationnel (divulgation de données confidentielles et personnelles) et/ou juridique (responsabilité vis-à-vis des personnes morales et/ou physiques sur lesquelles Wendel détient des informations).

Gestion du risque

Le Directoire de Wendel a désigné la sécurité informatique comme l'un de ses objectifs pour l'année 2019. A ce titre, plusieurs démarches de renforcement de la sécurité des systèmes d'informations et de sensibilisation aux risques Cyber ont été déjà initiées : audits de sécurité informatique et réalisation de tests d'intrusion, refonte des systèmes servant de base à la collecte et au traitement des informations, sécurisation de la plateforme sur laquelle reposent les systèmes de messagerie et de gestion des fichiers et enfin, mise en place d'une politique de gestion des habilitations ayant pour objectif le renforcement de la sécurité.

2.2.2.8 Risques liés à la présence d'un actionnaire majoritaire

Présentation du risque

Wendel est contrôlée par un actionnaire majoritaire disposant de la faculté de céder ses titres, ce qui serait susceptible d'avoir un effet défavorable sur le cours de l'action Wendel. En outre, cette situation de contrôle implique que des décisions de l'actionnaire majoritaire pourraient avoir des conséquences défavorables pour Wendel.

Gestion du risque

Wendel veille à ce que sa gouvernance reste équilibrée avec la présence de cinq membres indépendants au sein du Conseil de surveillance. En 2018, le Conseil de surveillance a nommé en son sein un membre référent dont l'une des missions est de prévenir, analyser et gérer les éventuels conflits avec l'actionnaire majoritaire.

En outre, Wendel respecte et met en oeuvre les principes et recommandations du code AFEP-MEDEF.

2.2.2.9 Risques des sociétés du portefeuille

Bureau Veritas

Les principaux risques identifiés par Bureau Veritas sont l'évolution de l'environnement macroéconomique, l'environnement géopolitique, les risques liés à l'environnement concurrentiel du groupe et à l'innovation, aux acquisitions du Groupe, à la dépréciation des actifs incorporels issus d'acquisitions, au non renouvellement, à la suspension, ou à la perte de certaines autorisations ; les risques liés à l'externalisation et à la sous-traitance, les risques liés aux évolutions technologiques, les risques liés aux systèmes d'information, à la protection des données et à la cybersécurité ; les risques liés aux ressources humaines, à la santé et à la sécurité des personnes, le risque éthique ; les risques liés aux sanctions économiques internationales, les risques liés à la production de faux certificats, le risque d'image et de réputation ; les risques juridiques et les risques financiers et de marché.

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) ainsi que sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Cromology

Les principaux risques identifiés par Cromology sont le risque de liquidité lié à la structure de financement de cette participation, l'évolution de l'environnement macroéconomique, l'évolution du prix et la disponibilité de certaines matières premières et en particulier le dyoxide de titane (TiO2), l'intensité concurrentielle et la pression sur les prix, la dépendance à l'égard de certains clients

et de certains fournisseurs, les risques liés aux ressources humaines, le risque lié à la digitalisation des activités de distribution, les risques industriels et environnementaux.

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

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).

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

Constantia Flexibles

Les principaux risques identifiés pour Constantia Flexibles sont : le changement de réglementation en matière de santé publique, environnement ou sécurité conduisant à des investissements ou des coûts importants de mise en conformité, la volatilité du prix des matières premières, les risques environnementaux, le recrutement et la rétention des salariés de talent ; l'équilibre entre le prix des produits et les relations de long terme avec les principaux clients ; les interruptions possibles du processus de production, les pannes de machines et les exigences de qualité, ainsi que les risques liés au traitement de l'information et à la sécurité informatique. L'environnement réglementaire de l'industrie du conditionnement expose Constantia Flexibles à des risques de responsabilité produit. Les activités de R&D peuvent présenter un risque en termes de calendrier et de besoin des marchés. L'activité globale de la société implique des risques de change, des risques-pays (politiques et macroéconomiques), tandis que les acquisitions ou les cessions peuvent aussi avoir une incidence significative sur la liquidité de la société et comporter des risques d'intégration des nouvelles sociétés dans le groupe.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de Constantia Flexibles.

Tsebo

Les principaux risques identifiés par Tsebo sont les risques politiques,macro-économiques et sociaux, la pression sur les marges (inflation des salaires et des produits alimentaires), le maintien du rating du *Black Economic Empowerment* en Afrique du Sud, les risques en matière de corruption, le risque lié au rapatriement des paiements effectués dans certains pays, le risque lié à une dévaluation, le risque personnes clé, accru du fait de la taille et la dispersion des équipes, les risques liés à la croissance rapide du groupe et à l'intégration des acquisitions (synergies) et les risques liés aux modalités de rupture des contrats avec les partenaires.

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

IHS

IHS ne fait pas partie du périmètre de consolidation par intégration globale du groupe Wendel. Toutefois, certains risques importants et propres à cette société sont décrits car ils seraient susceptibles d'avoir un impact sur Wendel.

Les principaux risques identifiés par IHS sont les risques géopolitiques et macro économiques, notamment au Nigéria, le risque en matière de corruption, les risques liés à une activité régulée, le risque de change, le risque de non paiement de certains clients, le risque lié à la consolidation des opérateurs télécoms, le risque lié à de nouvelles acquisitions, le risque lié au recrutement et à la rétention de personnes qualifiées, le risque de refinancement. et le risque lié aux opérations (sous-traitance, sécurité ...)

IHS opère dans différents pays d'Afrique présentant une instabilité financière, règlementaire, fiscale et/ou politique qui pourrait impacter ses activités.

Depuis le 14 novembre 2018, les banques d'IHS au Nigéria ont débloqué tous les comptes qui étaient jusqu'alors gelés à la suite des mesures "*post no debit*" imposées par l'EFCC. Il est rappelé que, à la connaissance d'IHS, aucune allégation formelle ni investigation ne lui a été notifiée dans le cadre des demandes de l'EFCC.

Avec des opérations menées à l'international, IHS est exposée à un risque de change lié à ses positions en devises étrangères autres que le dollar américain. Le risque de change est lié à des opérations commerciales futures, aux actifs et passifs comptabilisés et aux investissements dans des activités à l'étranger.

IHS est exposée à des risques qui découlent des fluctuations des taux de change de devises étrangères. Une variation significative de la valeur d'une des devises auxquelles IHS est exposée pourrait avoir un impact défavorable important sur les flux de trésorerie et les bénéfices futurs d'IHS. IHS est exposée à un risque de change dans la mesure où les soldes et les opérationsla société sont libellées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle dans laquelle ils sont évalués.

Au travers de sa politique de gestion du risque de change, IHS cherche à réduire l'impact des fluctuations à court terme sur ses résultats. IHS ne réalise pas de ventes à l'exportation, mais les contrats avec ses clients sont soit libellés en dollars américains soit dans d'autres devises étrangères avec une indexation sur les taux de change. L'exposition significative d'IHS au risque de change est liée à ses lignes de financement qui sont pour l'essentiel libellées en devises étrangères. Dans sa politique de gestion du risque de

change, IHS a recours à des instruments financiers dérivés tels que des swaps de devises et des contrats à terme. De plus, IHS suit constamment les variations des taux de change.

Pour gérer l'exposition aux taux de change de ses actifs et passifs libellés en devises étrangères, la principale mesure mise en place par IHS consiste à limiter la proportion des actifs nets qui peuvent être investis dans ces devises.

Le tableau ci-dessous montre l'impact sur la perte du Groupe des variations à la hausse ou à la baisse par rapport au dollar américain des devises suivantes, toutes choses égales par ailleurs. Le taux de variation a été déterminé par l'évaluation d'un changement raisonnable ou probable du taux de change par rapport à celui appliqué au 31 décembre.

En milliers de dollars	Effet sur l'euro	Effet sur le franc rwandais	Effet sur le naira nigérian	Effet sur le kwacha zambien
2018				
Taux de variation	5 %	5 %	5 %	5 %
Effet d'un affaiblissement du dollar américain sur la perte	14 369	3 643	114 280	10 185
Effet d'un renforcement du dollar américain sur la perte	- 14 369	- 3 643	- 114 280	- 10 185
2017				
Taux de variation	5 %	5 %	5 %	5 %
Effet d'un affaiblissement du dollar américain sur la perte	14 241	3 531	100 885	10 710
Effet d'un renforcement du dollar américain sur la perte	- 14 241	- 3 531	- 100 885	- 10 710

L'impact est basé sur les prêts externes et intercompagnies.

Cette analyse exclut le *hedging* naturel provenant des contrats avec les clients au Nigeria, en Zambie et au Rwanda, qui sont totallement ou partiellement libellés en dollar américain. Il est, cependant, impossible d'inclure l'impact de cette composante dollar dans l'analyse ci-dessus du fait de la complexité des contrats et de la date d'une éventuelle dévaluation.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction d'IHS.

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. Risques Extra-Financiers

Les informations relatives aux risques extra-financiers et leur explication détaillée sont décrits dans la Déclaration de performance extra-financière, annexe au Document de Référence, section 3.1.3.

2.2.4 Aspects réglementaires

Le groupe Wendel

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

Le groupe Wendel investit dans ses participations non cotées à travers des sociétés d'investissement en capital à risque (SICAR) luxembourgeoises. Les SICAR sont réglementées par la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) du Luxembourg et considérées comme des fonds d'investissement

alternatifs selon la loi luxembourgeoise du 12 juillet 2013 qui a transposé la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (AIFM) en droit interne. Elles sont gérées par une société de gestion luxembourgeoise, Winvest Conseil SA, qui a été agréée par la CSSF en tant que gestionnaire de fonds alternatifs le 4 juin 2015. À ce titre, Winvest Conseil est en charge de la gestion du portefeuille, de la gestion des risques et de l'administration centrale des SICAR, ainsi que de la commercialisation de leurs parts. Elle assure également les fonctions de *compliance* et d'audit interne auprès des sociétés incluses dans son périmètre. Elle a mis en place des procédures détaillées et est soumise à de strictes obligations dont l'exécution est étroitement contrôlée par la CSSF.

Wendel North America, qui examine les opportunités d'investissement du Groupe sur le marché nord-américain, a été enregistrée en tant qu'*Investment Advisor* auprès de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) en mai 2017.

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 et dont l'évolution pourrait être défavorable.

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) ainsi que sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Stahl

Stahl est implanté dans 24 pays. Ses sites industriels sont localisés dans 11 pays : Singapour, Chine, France, Inde, Pays-Bas, Brésil, Espagne, Mexique, Italie, Allemagne et États-Unis. Stahl a obtenu les autorisations nécessaires à l'exercice de ses activités dans ces pays ou a demandé les autorisations nécessaires auprès des organismes compétents. 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.

Cromology

L'activité de Cromology n'est pas soumise à une réglementation particulière, hormis les réglementations techniques applicables aux peintures (notamment le règlement européen *Reach*, la réglementation sur les composés organiques volatils dans les peintures, la réglementation relative à certaines matières premières importantes dans la formulation des peintures et la réglementation applicable aux déchets de peinture).

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles possède des sites de production dans 18 pays sur quatre continents. Constantia Flexibles dispose de toutes les autorisations nécessaires à son activité et n'a pas connaissance de modifications réglementaires susceptibles d'affecter lesdites autorisations.

Constantia Flexibles fournit ses clients dans les domaines alimentaire, pharmaceutique et de la santé. Constantia Flexibles et ses clients sont soumis à de nombreuses régulations en matière de santé, hygiène, sécurité et d'environnement qui sont en constante évolution. Le risque existe que ces nouvelles régulations nécessitent de nouveaux investissements, occasionnent une augmentation des coûts de production ou interdisent l'utilisation de certains matériaux.

Les activités de Constatia Flexibles ne reposent pas uniquement sur la propriété intellectuelle. Bien que Constantia Flexibles soit propriétaire de brevets et de licences, ceux-ci ne sont pas matériels au regard de son activité.

Tsebo

L'activité de Tsebo n'est pas soumise à une réglementation particulière ; toutefois, le Groupe doit respecter les lois et normes gouvernant les différents domaines d'activités applicables dans les différents pays où il opère, par exemple les lois concernant le port d'arme à feu (sécurité), la législation du programme *Black Economic Empowerment* en Afrique du Sud ou les normes sanitaires en vigueur (restauration).

DÉCLARATION

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

2.2.5 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 consolide par intégration globale, 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.

Les litiges de Bureau Veritas sont présentés dans son document de référence.

2.2.6 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. Au 31 décembre 2018,elle est 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 à hauteur de 50 M€ ;
- risques informatiques : cette police est placée à hauteur 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 à hauteur de 10 M€ ;
- flotte automobile : cette couverture est souscrite à hauteur de 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 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 à hauteur de 25 M€ ; 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 à hauteur de 100 M€ ; cette police couvre la responsabilité civile du personnel de Wendel dans ses implantations internationales.

Bureau Veritas

En 2018, le groupe Bureau Veritas a poursuivi sa politique de centralisation et d'optimisation des programmes d'assurances.

Les programmes d'assurance centralisés sont les suivants :

- le programme responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile exploitation a été souscrit pour toutes les activités du Groupe, à l'exception des activités Construction en France et des activités Aéronautiques ; 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 ;
- Bureau Veritas met en œuvre, pays par pays, depuis le 1er janvier 2014 un programme international d'assurance dommages aux biens et pertes financières consécutives en cours de déploiement ;
- Bureau Veritas a également procédé à la mise en place d'une police couvrant les risques de cybersécurité avec effet au premier janvier 2019.

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, par exemple.

Stahl

Stahl a souscrit les polices centralisées suivantes :

- une assurance dommages directs et pertes d'exploitation ;
- une assurance en responsabilité produits, incluant une garantie pour les tiers en cas de rappel produit ;
- une responsabilité civile des mandataires sociaux.

Cromology

Cromology a souscrit les polices suivantes :

- une assurance en responsabilité civile générale ;
- des polices responsabilité civile décennale et responsabilité civile décennale applicateurs ;
- une couverture dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- une responsabilité civile environnement ;
- un programme responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une police fraude ;
- une police « employeur » (rapports sociaux) ;
- une police business travel accident.

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles a souscrit les polices suivantes :

- une assurance responsabilité civile pour les mandataires sociaux ;
- une responsabilité transport et transport maritime ;
- une police générale responsabilité produits ;
- une assurance accident/voyages professionnels pour les collaborateurs ;
- une assurance accident causé aux tiers ;
- une assurance risque « cyber » ;
- une assurance contre la fraude ;
- une couverture dommages aux biens et pertes d'exploitation et contre les réclamations clients.

Tsebo

Tsebo a souscrit les assurances suivantes :

- une assurance dommage tous risques ;
- une assurance dommage aux biens ;
- une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une assurance accident du personnel et une assurance voyage ;
- une assurance pour la couverture médicale des expatriés ;
- une assurance flotte auto ;
- et une assurance fraude commerciale.

2.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

2.3.1 Introduction

Les éléments présentés ci-après exposent les principales procédures de gestion des risques et de contrôle interne au sein de Wendel (Wendel SE, ses sociétés holding et ses bureaux étrangers) et des sociétés de son portefeuille. Il est de la responsabilité du Directoire de recueillir les informations y afférant auprès des entités et des responsables concernés et de présenter le dispositif en place. Les principes de contrôle s'inscrivent dans le cadre des règles de gouvernement d'entreprise qui assignent, en particulier, au Comité d'audit la mission d'assurer la bonne mise en œuvre et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ces règles sont notamment destinées à permettre au Conseil de surveillance de veiller à la qualité du contrôle interne et à la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

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

Wendel s'appuie sur le référentiel de l'AMF publié en juillet 2010, intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence », et son guide d'application, pour structurer son approche et ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce référentiel intègre notamment les objectifs et composantes du cadre de référence.

Les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions adaptés aux caractéristiques du métier de Wendel.

En contrôlant régulièrement la mise en œuvre de ce dispositif dans l'ensemble de ses activités, Wendel vise à se doter des moyens d'action nécessaires pour gérer l'ensemble des risques auxquels le Groupe est confronté.

Le dispositif vise plus particulièrement à garantir la fiabilité et l'intégrité de son information financière, et à organiser la correcte gestion de ses activités, conformément aux lois et règlements en vigueur, aux principes de gestion et à la stratégie définie par le Directoire.

Ce dispositif de contrôle interne aide ainsi le Wendel et les sociétés de son portefeuille à maîtriser leurs risques, à prévenir les cas de fraude et de corruption et, plus généralement, à atteindre ses objectifs et à protéger la valeur qu'il crée pour ses actionnaires et ses salariés.

Toutefois, par essence, un tel dispositif ne peut fournir aucune garantie absolue quant à la maîtrise globale des risques auxquels Wendel et les sociétés de son portefeuille sont confrontés et à la réalisation de leurs objectifs.

Les principes du contrôle interne

En cohérence avec les objectifs fixés, le dispositif de contrôle interne de Wendel repose sur les principes fondateurs suivants :

- une organisation reposant sur des hommes et des femmes compétents et responsables, qui s'appuient sur des procédures, des outils et des pratiques établies, soutenus par des systèmes d'information dédiés ;
- une analyse périodique des principaux risques, visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de Wendel ;
- des activités de contrôle adaptées, proportionnées aux enjeux propres de chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- une revue régulière des pratiques de contrôle interne.

La gestion des risques

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 globale et couvre l'ensemble des activités, processus et actifs de Wendel. Elle inclut un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions adaptés aux caractéristiques de Wendel. Elle permet au Directoire de maintenir les risques à un niveau jugé acceptable.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques auxquels Wendel est exposé. Il contribue à :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation de Wendel ;
- rendre la prise de décision et autres processus de Wendel plus fiables pour aider ce dernier à réaliser 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.

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.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques du groupe.

Le dispositif de gestion des risques intègre des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement. Les risques dont le risque d'occurrence ou la magnitude dépassent les limites acceptables telles que déterminées par Wendel sont traités par le dispositif de gestion décrit, et le cas échéant font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent), ou une adaptation de l'organisation.

Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne.

Ce principe a pour objectif de garantir la capacité du dispositif à aider Wendel à faire face aux risques auxquels il est exposé. De même, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. Le dispositif de contrôle interne contribue ainsi à protéger la valeur de Wendel pour ses actionnaires et ses salariés.

Ces dispositifs, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent toutefois, comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés et que les objectifs de Wendel seront atteints.

Périmètre et limites du contrôle interne

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 SE en tant que Société d'investissement, au sein de ses sociétés holdings, sociétés d'investissement et sociétés de Conseil contrôlées. Wendel et les sociétés de son portefeuille constituent un groupe de sociétés : (i) de nature décentralisée, y compris dans le choix de sa structure organisationnelle et de ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, (ii) qui comprend des sociétés cotées et non cotées et (iii) intègre des entreprises de toutes tailles et issues de différents secteurs d'activité. Par conséquent, le périmètre et les caractéristiques de la gestion des risques et du contrôle interne peuvent varier d'une filiale à l'autre. 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. Indépendamment de la qualité de sa conception et de son efficacité opérationnelle, ce système de contrôle interne ne peut offrir qu'une garantie raisonnable que les processus sont exécutés tel que prévu et que les risques sont suffisamment atténués. De plus, malgré les nombreux échanges et interactions entre Wendel SE et les sociétés de son portefeuille, il n'y a aucune certitude quant aux événements inattendus susceptibles de se produire au sein des sociétés de son portefeuille et d'affecter la capacité du groupe Wendel à atteindre ses objectifs.

2.3.2 Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis

Le contrôle interne de Wendel s'appuie sur l'organisation opérationnelle de la Société, ainsi que sur les Directions fonctionnelles dédiées directement ou indirectement à la maîtrise des risques auxquels la Société est exposée.

La structure de gouvernance encourage la transparence et la traçabilité des décisions. Il requiert une implication forte de la part de chaque responsable fonctionnel qui doit s'approprier les politiques et procédures définies au niveau de la Société, contribuer à leur mise en œuvre et leur respect, et les compléter le cas échéant.

Les acteurs du contrôle interne chez Wendel SE

Le Conseil de surveillance et ses comités

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de Wendel SE par le Directoire. Il peut diligenter à cet effet, à tout moment 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 explique au Conseil de surveillance de quelle manière les projets seront mis en œuvre, détaille les risques et opportunités liés à chaque investissement, sur la base d'hypothèses variées, et présente les moyens actuels et envisagés afin de protéger le groupe Wendel contre les risques identifiés. Le consentement préalable du Conseil de surveillance est requis pour tous les projets de plus de 100 millions d'euros, ou pour toute décision impliquant un engagement à long terme de la part du groupe 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.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit du Conseil de surveillance est chargé de vérifier la qualité et la fiabilité des comptes et autres informations financières publiées, de suivre 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 SE, 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.

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 2018, une évaluation de la performance, de la composition, du fonctionnement et de l'organisation du Conseil de surveillance a été réalisée. Basée sur un questionnaire et des entretiens avec les membres du Conseil de surveillance, elle a été menée sous la responsabilité du Comité de gouvernance et du Président du Conseil de surveillance. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, en 2018, la contribution individuelle de chaque membre aux travaux du Conseil de surveillance a également été analysée. Les conclusions, y compris les points de satisfaction ainsi que certains axes d'amélioration, ont fait l'objet d'une synthèse discutée lors de la réunion du Conseil de surveillance du 28 novembre 2018 et feront l'objet d'un suivi en 2019.

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 pour les cessions de participation, les cessions d'immeubles et les cautions, avals et garanties nécessitant son autorisation préalable 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. 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. Plus précisément, en octobre 2018, un administrateur indépendant principal a été nommé.

Le Directoire et ses Comités de direction

Le Directoire est composé de deux membres. En 2018, il s'est réuni 25 fois (généralement toutes les deux semaines et aussi souvent que les intérêts de Wendel l'exigent). Ses décisions sont prises de manière collégiale.

Le Directoire a organisé les procédures au sein de Wendel SE en mettant en place quatre Comités de direction :

- un Comité d'investissement qui réunit autour des membres du Directoire les Directeurs associés de l'équipe d'investissement et le Directeur financier. Il se réunit toutes les deux semaines (24 réunions en 2018) afin d'assurer un suivi efficace des filiales, et d'identifier et d'émettre des recommandations concernant les opérations d'investissement ou de désinvestissement du groupe Wendel ;
- un Comité de gestion qui réunit autour des membres du Directoire les principaux Directeurs fonctionnels, et qui est en charge de la gestion courante de Wendel et des holdings, des aspects financiers, juridiques, secrétariat général, fiscaux, ressources humaines et communication. Il se réunit au moins une fois par mois (16 réunions en 2018) ;
- 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 décrits ci-avant. 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 environ une fois par mois (11 réunions en 2018).

- un Comité de déontologie, créé en 2017 et composé des membres du Directoire de la Société, le Directeur financier et le Déontologue. Il est notamment chargé d'identifier les informations privilégiées et de déterminer de quelle manière elles doivent être traitées. Ce comité a été institué dans le cadre de la mise en œuvre du Règlement Abus de Marché. Sa composition et sa mission sont définies dans une procédure interne de qualification de l'information privilégiée. Ce comité se réunit au cas par cas.

Le suivi des différents risques du Groupe par le Directoire est décrit ci-après dans la section « Analyse périodique des principaux 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 SE, ce qui permet d'y appliquer les principes de gestion des risques et de contrôle interne décrits dans ce rapport.

Filiales opérationnelles (sociétés du portefeuille)

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

Audit interne

Wendel SE a mis en place une fonction d'Audit interne Groupe en 2016. Cette dernière a pour mission d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques de Wendel SE, de ses sociétés holdings, sociétés d'investissement et bureaux étrangers, ainsi que des filiales opérationnelles, d'en effectuer une surveillance régulière et de formuler toute préconisation pour l'améliorer. Sa mission consiste également à promouvoir l'amélioration continue des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

À travers ses travaux, la Direction de l'audit interne Groupe contribue à sensibiliser et former l'encadrement du contrôle interne, mais elle n'est pas directement impliquée dans la mise en place et la mise en œuvre du dispositif au quotidien. Rendant des comptes au Directoire et au Comité d'audit, la Direction de l'audit interne est une fonction d'appui à la Direction, indépendante des activités opérationnelles et fonctionnelles qu'elle revoit. Au cours du premier semestre 2018, le poste de Directeur de l'audit interne ayant été vacant, les activités d'audit ont été exceptionnellement réalisées avec l'aide de conseillers externes sous la supervision du Directeur financier de Wendel. En octobre 2018, Wendel SE a embauché un nouveau Directeur de l'audit interne qui est désormais en charge des activités d'audit et de contrôle interne. Un auditeur expérimenté a également été recruté en janvier 2019.

L'environnement de contrôle

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 et les sociétés de son portefeuille sont confrontés dans le cadre des réunions régulières décrites dans la section « Les acteurs du contrôle interne chez Wendel » relative au Conseil de surveillance et ses comités.

Les quatre Comités de gestion de Wendel se réunissant régulièrement, le Directoire peut ainsi diffuser correctement l'information au sein du Groupe. Par conséquent, les membres du Directoire et chaque Directeur peuvent prendre des décisions sur la base de toutes les informations pertinentes en la possession de Wendel quant à son organisation, sa planification stratégique, sa situation financière et les activités de ses filiales.

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

Wendel s'attache à définir clairement les responsabilités de chacun dans l'organisation, la préparation et la diffusion des informations. Plusieurs procédures y contribuent :

- 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 inciter chacun à exprimer ses attentes concernant le fonctionnement et les activités 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), la Charte éthique (voir ci-après), les politiques anticorruption et anti-blanchiment (voir ci-après) ainsi que 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 de Wendel de sorte à communiquer les règles de contrôle interne définies par le Groupe ;
- Wendel dispose d'un Intranet : il permet de partager des informations utiles avec tous les collaborateurs de Wendel concernant les événements et l'organisation. Il inclut notamment un organigramme fonctionnel et hiérarchique, ainsi que le calendrier des « fenêtres négatives ».

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 gérée de façon centralisée par la fonction Informatique. 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 ;
- dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données de l'UE (règlement n° 2016/679), en 2018, il a été procédé à la désignation d'un Délégué à la protection des données (DPD). L'ensemble des collaborateurs de Wendel SE, de ses sociétés holding et de ses bureaux étrangers ont également suivi une formation en ligne dédiée sur la protection des données. En 2019, Wendel continuera à mettre à jour et à parfaire les différents processus liés au RGPD, afin de se tenir au fait et d'appliquer tout changement apporté à la réglementation ;
- 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.

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

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. Ils assurent une veille juridique et fiscale afin de se tenir informés en temps utile des modifications qui pourraient être apportées aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont applicables.

Confidentialité et déontologie boursière

La Charte de confidentialité et déontologie boursière fait partie du règlement intérieur de Wendel SE 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 d'un jour qui suit la publication des résultats semestriels et annuels, ainsi que les périodes de quinze jours qui précèdent et le jour qui suit la publication des données financières trimestrielles et de l'ANR.

La charte définit le délit d'initié, la désinformation et la manipulation du prix des actions, ainsi que les sanctions juridiques applicables le cas échéant. Elle établit également un certain nombre de mesures destinées à prévenir 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'intérêts. 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.

Conformément au règlement 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR) et dans le cadre de la prévention des manquements d'initiés, Wendel établit une liste d'initiés dès l'apparition d'une information privilégiée qui ne serait pas immédiatement publiée. Ces listes 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.

En 2019, Wendel veillera à mettre à jour et à améliorer sa Charte et ses pratiques si nécessaire.

Charte éthique

Une Charte éthique a été adoptée par le Directoire de Wendel SE en mars 2015. Cette charte porte les valeurs de la Société et de ses collaborateurs, 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.

Lutte contre le blanchiment, respect des programmes de sanctions économiques, prévention de la corruption, concurrence loyale, égalité de traitement, hygiène et sécurité, protection des données personnelles, protection des ressources opérationnelles, être une entreprise citoyenne sont les principaux thèmes abordés par la Charte éthique de Wendel.

Le respect des dispositions de la Charte éthique est placé sous la responsabilité du Secrétaire général de Wendel SE.

Dispositifs de lutte anti-blanchiment et anticorruption

Une politique anti-blanchiment documente les pratiques que le groupe Wendel déploie afin de gérer et de se prémunir contre le risque de blanchiment. De plus, tous les collaborateurs de Winvest Conseil S.A. et de ses filiales ont suivi une formation en ligne fin 2018 et début 2019 afin de tenir compte des changements intervenus dans la réglementation au Luxembourg (circulaire n° 18/698).

Dans le contexte de la loi française relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite Loi Sapin II, entrée en vigueur le 1er juin 2017, Wendel SE a mis en œuvre plusieurs initiatives pour asssurer sa conformité avec les plus récentes dispositions de ce texte. En 2018, le Groupe a déployé ses processus autour des 8 piliers de la loi SAPIN II et a réalisé une première analyse de la mise en œuvre de ces exigences au sein des sociétés de son portefeuille. Avec l'aide d'un consultant externe, il a évalué les processus en place au sein des sociétés contrôlées de son portefeuille en s'appuyant sur les directives et le questionnaire publiés par l'AFA (Agence française anticorruption). Tous les collaborateurs de Wendel ont suivi une formation spécifique sur la prévention de la corruption. Les nouvelles recrues ont également pris part à cette formation ciblée dans le cadre de leur phase d'intégration. Début 2019, une nouvelle politique anticorruption sera déployée à l'échelle du Groupe et une nouvelle politique d'alerte sera mise en place.

Les principes de gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines permet à Wendel de disposer des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs du Groupe. Ses salariés sont conscients de ces responsabilités et de leurs limites, et sont informés et respectueux des règles de Wendel. Les principaux éléments y contribuant sont présentés dans la section « L'environnement de contrôle », paragraphe « Diffusion de l'information sur l'organisation de Wendel et sur la responsabilité de ses collaborateurs ».

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 formation, afin de permettre à chacun d'améliorer son niveau de compétence. En 2018, Wendel a modifié les modalités d'entretien annuel en intégrant un exercice de feedback à 360°, afin de mieux mesurer la contribution de chacun et d'identifier les pistes d'amélioration de manière plus globale.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information sont adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Tant sur le plan matériel que logiciel, ils sont assortis de dispositifs de sécurité visant à protéger les données stockées (protection des accès, procédures de sauvegarde). Dans une logique de sécurisation des données, Wendel a opté pour l'utilisation de solutions dans le *cloud*. Suite au déploiement initial de la messagerie Microsoft basée sur le *cloud*, Wendel a poursuivi la démarche en 2018 avec la migration des données de Microsoft Office 365 vers le *cloud* (Office 365 est une suite logicielle métier spécialement conçue pour une utilisation dans le *cloud*). Répondant à la même logique de sécurisation et d'automatisation des contrôles, Wendel a aussi continué à numériser le traitement des factures fournisseurs et des notes de frais en 2018.

2.3.3 Analyse périodique des principaux risques

Wendel :

S'agissant de Wendel, la note 15-1 de l'annexe aux comptes consolidés et la section 2.2 décrivent les principaux risques rencontrés par Wendel du fait de son activité et de son organisation, ainsi que la manière dont ils sont couverts.

L'organisation de Wendel SE 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 SE de la façon suivante :

- 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. Celle-ci est également en charge du risque de valorisation du patrimoine de Wendel, avec l'aide de la Direction financière ;
- le Directoire et l'équipe d'investissement vérifient 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 SE (levier financier, liquidité, taux, change), des placements de trésorerie et de la qualité des contreparties financières de Wendel SE, 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 projection de trésorerie, exposition aux taux d'intérêt et au change) font l'objet d'une revue régulière pour permettre au Directoire de modifier autant que possible l'exposition de Wendel à ces risques si cela est jugé nécessaire ;
- la fonction d'Audit interne Groupe a pour principale mission d'évaluer l'environnement de contrôle interne et la gestion des risques de Wendel SE, de ses sociétés holdings, de ses bureaux étrangers et de ses filiales opérationnelles (sociétés du portefeuille) ;
- la Direction juridique est responsable de la sécurité juridique de Wendel. Elle vérifie que les opérations conclues par Wendel SE (financement, acquisitions, cessions, etc.) se conforment à l'ensemble des lois et réglementations applicables et que les contrats correspondants sont valides d'un point de vue légal. Plus généralement, la Direction est chargée de la bonne exécution de l'ensemble des opérations réalisées par Wendel en tant qu'investisseur à long terme ;
- le Secrétariat général s'assure du respect par Wendel SE et ses sociétés holdings des dispositions du droit des sociétés, du droit boursier et du gouvernement d'entreprise, du suivi des réglementations relatives à la compliance, à la déontologie, aux contentieux et à la protection des données ; il est également en charge du suivi des contrats d'assurance 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 SE 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 s'assure de la qualité de l'information financière transmise aux investisseurs et aux analystes ;
- la Direction informatique est en charge de la prévention des risques informatiques (intrusions, sécurité et pérennité des données, continuité d'exploitation…) au niveau de Wendel SE ;
- la Direction des ressources humaines est responsable de la gestion des risques liés aux ressources humaines ;
- les sociétés du Groupe à Londres, Casablanca, Luxembourg, New York et Singapour 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 supervise le suivi des risques et, de concert avec chaque Direction, décide des procédures à mettre en œuvre afin de les couvrir, lors des réunions du Comité de gestion et du Directoire.

Comme indiqué dans le paragraphe relatif à l'organisation, le Directoire discute avec le Conseil de surveillance, chaque fois que nécessaire et dans le cadre des rapports d'activité trimestriels, des principaux risques susceptibles d'impacter significativement la valeur du patrimoine de Wendel.

En outre, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, reprises dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Une cartographie des risques auxquels Wendel est exposée est préparée par les différentes Directions de Wendel, validée par le Directoire et présentée au Comité d'audit. Cette cartographie concerne uniquement les risques supportés par Wendel et les holdings. Régulièrement réexaminée, elle sera mise à jour en mai 2019.

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

Sociétés du portefeuille

S'agissant des sociétés du portefeuille, 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 SE dans les organes de gouvernement d'entreprise des sociétés du portefeuille permet d'assurer un suivi des risques majeurs.

Wendel SE s'appuie également sur sa fonction d'Audit interne, sur celles des sociétés du portefeuille le cas échéant, et sur les reporting qui lui sont faits par ces dernières pour évaluer leurs principaux risques ainsi que leur environnement de contrôle interne.

Wendel tient également compte des conclusions des Commissaires aux comptes des sociétés du portefeuille. Pour améliorer la communication, ces derniers font souvent partie du même réseau que les Commissaires aux comptes de Wendel SE.

2.3.4 Des activités de contrôle adaptées

Wendel SE dispose de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

Des activités de contrôle opérationnelles et fonctionnelles

Investissements et désinvestissements

Le Comité d'investissement se réunit régulièrement pour examiner l'avancement des opérations d'acquisition ou de cession et les nouvelles opportunités. Le Comité réunit autour des membres du Directoire les Directeurs associés de l'équipe d'investissement et des bureaux internationaux, et le Directeur financier. Le Directoire sélectionne une équipe composée de personnes disposant de l'expertise requise afin d'analyser chaque opportunité. Un membre senior de l'équipe intervient en qualité de coordinateur, et il est aussi responsable des recommandations liées à l'investissement/au 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 notamment une analyse des impacts de l'opération sur le résultat des activités, la situation financière et l'ANR de Wendel SE et l'expose en fonction d'une palette d'hypothèses, favorables et défavorables, ainsi qu'une évaluation 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 financière, de la Direction juridique et de la Direction fiscale et, le cas échéant, des banques, des conseillers en stratégie, des cabinets d'avocats et des auditeurs de premier ordre. Les garanties de passif octroyées ou reçues sont présentées au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Suivi des participations

Le suivi du portefeuille existant est assuré grâce à :

- un reporting opérationnel mensuel de chaque société du portefeuille qui présente l'évolution de l'activité, de la rentabilité et de l'endettement financier. Géré de façon centralisée par la Direction financière, ce reporting sera transféré en 2019 vers une application logicielle dédiée afin d'améliorer la traçabilité et accroître l'automatisation. 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 sessions de travail régulières avec la Direction de chaque société du portefeuille, dont l'ordre du jour comporte, outre l'analyse de l'activité, l'étude approfondie d'un ou plusieurs sujets d'importance (politique des achats, optimisation de l'outil industriel, recherche et développement, analyse de la situation de filiales majeures, existence et organisation du contrôle interne, couverture des risques financiers, etc.) ;
- une réunion portant sur le budget, avec chaque société du portefeuille, qui est mis à jour par des réunions complémentaires quand de nouvelles prévisions sont disponibles ;
- de nombreux échanges ou réunions organisées avec les membres de la Direction de chaque société du portefeuille en cas de besoin.

Dans le cadre du Comité d'investissement, les participants exposent la synthèse de leurs travaux de suivi des sociétés du portefeuille dont ils ont la charge et formulent des recommandations dans les cas où des décisions importantes sont à prendre concernant ces dernières. 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 de Wendel SE 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 sociétés du portefeuille permet à Wendel SE et à ses représentants d'avoir un point de vue sur le bon fonctionnement des procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Conseil de surveillance de Wendel SE est régulièrement informé de l'évolution de la situation économique et financière des sociétés de son portefeuille dans le cadre des nombreuses réunions décrites dans la section relative à « Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis ».

Dans toutes les sociétés du portefeuille, le choix des dirigeants est effectué en accord avec Wendel SE. Par ailleurs, la participation des représentants de Wendel SE aux organes de gouvernement d'entreprise de chaque société du portefeuille permet au groupe d'assurer un suivi étroit des rémunérations des principaux dirigeants de ces dernières, 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.

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 SE par Standard & Poor's depuis septembre 2002 et par Moody's depuis septembre 2018 ;
- suivi régulier par le Directoire de la situation d'endettement et de liquidité et des projections de trésorerie présentées par le Directeur financier, 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 SE et des sociétés holdings ;

- processus budgétaire pour Wendel SE 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 « Des activités de contrôle relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière ».

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 SE préparée par la Direction financière. Après revue par la Direction juridique des contrats et documents juridiques y afférant, l'exécution de ces opérations se fait dans le cadre de délégations de pouvoir et/ou de signature donnés par le Président du Directoire au Directeur financier, au Directeur juridique ou à un membre du Comité de gestion. Conformément aux statuts, l'émission d'obligations ou la mise place d'un crédit sont 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 et au risque de change est préparée régulièrement par la Direction financière. Les décisions d'ajustement de l'exposition aux taux d'intérêt et au risque de change sont prises par le Directoire et donnent lieu, le cas échéant, à la mise en place d'instruments financiers appropriés.

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

Les procédures d'autorisation d'engagement de dépenses de Wendel SE, de ses sociétés holdings et de ses bureaux étrangers couvrent tous les engagements du groupe 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 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.

Afin d'accroître la visibilité sur l'engagement et le suivi des dépenses et renforcer leur encadrement *via* des seuils d'autorisation et des alertes automatiques, Wendel SE a finalisé, en 2018, la digitalisation de cette procédure.

Par ailleurs, la procédure de traitement et de remboursement des notes de frais a également été digitalisée pour Wendel en France mais également pour ses bureaux à Luxembourg, à Londres, et à Casablanca. Le système a été déployé à New York en 2018, et sera mis en place à Singapour en 2019.

Concernant les bureaux étrangers du Groupe, une procédure de gestion administrative et financière a été diffusée par le Directeur financier. Une revue formelle est réalisée par la Direction de l'audit interne dans les bureaux étrangers du Groupe au moins tous les 2 ans pour s'assurer du respect des principes de contrôle interne du Groupe.

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, la Direction informatique est chargée de développer et de mettre en œuvre les interventions sur les systèmes de préservation ou de conservation des données. Suite à la migration de certaines de ses applications vers le *cloud* en 2017, la Société a finalisé le transfert de ses systèmes de messagerie en 2018 et a entamé le processus de migration de ses données. Les efforts se poursuivront en 2019 et mettront notamment l'accent sur la sécurité des données et la cybersécurité.

Depuis mars 2018, et compte tenu du choix de migrer les applications sensibles dans le *cloud*, la redondance et la haute disponibilité des données sont assurées par les *DataCenters* de la société EFISENS, partenaire informatique de Wendel et à terme par ceux de Microsoft pour les applications Office 365.

Des activités de contrôle relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

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 :

Procédures d'élaboration et de consolidation des comptes

Les normes comptables appliquées par Wendel SE 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 SE à laisser le soin à chaque filiale de proposer les traitements comptables spécifiques à son activité. La Direction financière et le Responsable de la consolidation de Wendel vérifient 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 supervise la bonne remontée de l'ensemble 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 de Wendel SE 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 reporting d'activité mensuels des filiales.

Enfin le Directeur financier est membre du Comité de gestion et du Comité de coordination (voir le paragraphe relatif aux « Acteurs du contrôle interne chez Wendel »), ce qui lui permet de prendre connaissance de tous les événements significatifs 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.

Procédures de contrôle des comptes

Au niveau des filiales contrôlées :

- afin de garantir une meilleure remontée des informations aux Commissaires aux comptes de Wendel, le Groupe sollicite, dans la mesure du possible, les mêmes cabinets d'audit pour toutes les filiales. Les critères de sélection des Commissaires aux comptes incluent leur capacité à auditer l'ensemble des filiales détenues directement et indirectement à travers le monde et à obtenir les résultats d'audit et toute anomalie constatée par les Commissaires aux comptes des filiales ;
- 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 SE aux Conseils d'administration ou de surveillance et/ou aux Comités d'audit des sociétés du portefeuille.

Au niveau de Wendel SE :

- le Directeur financier est responsable de la doctrine comptable et du 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 afin de suivre les problématiques soulevées dans le cadre des exercices précédents et de déterminer de quelle manière elles ont été résolues. Il discute également des opérations réalisées lors de l'exercice concerné, ainsi que du traitement comptable envisagé ;
- le Directoire est en liaison régulière avec le Directeur financier lors de l'établissement des comptes. Il est notamment 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 et 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. 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.

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 4.3.1. 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. Le calcul et l'évolution de l'ANR sont présentés et discutés lors des réunions du Comité d'audit, avant leur présentation au Conseil de surveillance et leur publication.

Procédures de contrôle de l'information financière

Une fois que les comptes annuels et consolidés ont été arrêtés et que l'ANR a été calculé, il est demandé au Comité d'audit d'émettre un avis sur ces informations avant de les soumettre au Conseil de surveillance. Ces documents sont également soumis aux Commissaires aux comptes à des fins de vérification (qui auditent également les comptes annuels et consolidés de Wendel).

2.3.5 La revue du dispositif de contrôle interne

Les processus mis en place au sein de Wendel permettent de s'assurer régulièrement de leur efficacité et d'engager les mesures d'amélioration jugées nécessaires.

Au-delà des contrôles effectués par l'ensemble du management, les contrôles internes sont revus dans le cadre de deux dispositifs complémentaires :

L'audit des pratiques de contrôle interne

Il comprend notamment la vérification des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre et l'aide à la maîtrise des risques dans les entités du périmètre.

La revue globale des systèmes de contrôle interne est fondée sur des questionnaires détaillés d'autoévaluation

Wendel SE s'appuie depuis 2007 sur le cadre de référence de l'AMF défini dans sa recommandation du 21 janvier 2007 et sur son guide d'application, actualisé en juillet 2010, pour mener à bien un ensemble d'analyses relatives au contrôle interne.

Ces analyses sont fondées 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 Wendel, c'est-à-dire en identifiant les zones de risque spécifiques (tels que les risques financiers).

Le groupe Wendel se soumet une fois par an à ce questionnaire d'autoévaluation et celui-ci est diffusé auprès des principales sociétés du portefeuille 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 ;
- diffusion des informations en interne ;
- gestion des risques ;
- activités de contrôle ;
- pilotage du contrôle interne.

2) Pilotage de l'organisation comptable et financière :

- organisation générale ;
- gestion des ressources ;
- application et maîtrise des règles comptables ;
- 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 réponses apportées aux questionnaires sont examinées et analysées au sein des Comités d'audit des filiales contrôlées lorsque celles-ci disposent d'un tel comité. Les données recueillies permettent d'élaborer et de suivre les plans d'amélioration pour les points de contrôle qui le nécessitent. Après avoir utilisé une version simplifiée du questionnaire en 2017 suite à son acquisition, Tsebo a complété la version intégrale en 2018. 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.

2.3.6 Réalisations 2018

L'application des procédures mises en place sur les exercices précédents a été évaluée en 2018 et améliorée lorsque cela s'est révélé nécessaire.

En 2018, Wendel a intensifié ses actions de mise en conformité au regard de la loi « SAPIN II » et du RGPD, afin de finaliser la mise en œuvre de ces réglementations.

Avec l'aide d'un consultant externe, de nouveaux processus ont été élaborés au sein de Wendel SE, en ligne avec les recommandations de l'AFA pour la mise en œuvre des 8 piliers de la réglementation SAPIN II. Au sein des sociétés contrôlées du portefeuille relevant du champ d'application de SAPIN II, Wendel a déployé ces exigences et réalisé une première évaluation de leur mise en œuvre. Un suivi continu de ces processus sera assuré lors des réunions du Comité d'audit à mesure qu'ils deviennent plus matures (voir le chapitre 3 du document de référence sur la RSE).

Des formations dédiées ont été organisées pour l'ensemble des collaborateurs afin de les sensibiliser et de les tenir informés des règles de conformité qui s'appliquent à Wendel et à ses employés.

La Société a renforcé sa fonction d'Audit fin 2018, en adaptant ses ressources et en améliorant son indépendance *via* un double reporting auprès du Directoire et du Comité d'audit.

En 2018, répondant à une logique de sécurisation et d'automatisation des contrôles, Wendel a également finalisé le déploiement des logiciels destinés à digitaliser sa procédure d'engagement et de suivi des dépenses, ainsi qu'à celle relative au traitement et au remboursement des notes de frais.

Un nouveau Directeur d'audit interne a été embauché fin 2018. La feuille de route et le plan d'audit à 3 ans ont été approuvés par le Comité d'audit en novembre 2018 et un auditeur interne expérimenté a été embauché début 2019 afin de commencer à déployer le plan d'audit 2019.

Début 2019, un Directeur de la stratégie informatique et de la transformation digitale a été recruté et la Secrétaire générale de Wendel a été nommé Directeur de la conformité groupe.

3

INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

3.1 WENDEL 152

Déclaration de performance extra-financière : note méthodologique 152

3.1.1 Une gouvernance RSE impliquant les différentes parties prenantes internes 156

3.1.2 Une démarche RSE intensifiée en 2018 157

3.1.3 Les principaux risques extra-financiers de Wendel 158

3.1.4 Programme de Compliance 165

3.1.5 Engagements dans la société civile 167

3.2 LES FILIALES DE WENDEL REVUES PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT 168

3.2.1 Bureau Veritas 168

3.2.2 Constantia Flexibles 170

3.2.3 Cromology 192

3.4 Stahl 212

3.2.5 Tsebo 232

3.3 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 250

3.1 Wendel[1]

Déclaration de performance extra-financière : note méthodologique

Dans le cadre du Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 de transposition de la directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 cadrant les règles relatives à la publication d'informations extra-financières dans le rapport de gestion prévu à l'article L. 225-100 du Code de commerce, Wendel a produit la déclaration de performance extra-financière (DPEF) présentée dans les pages suivantes sur l'exercice 2018.

À la différence du précédent cadre de *reporting* (Grenelle 2), les entreprises concernées doivent publier les éléments suivants :

- une présentation de leur modèle d'affaires ;
- une description des principaux risques liés à l'activité, couvrant les champs sociaux, environnementaux, et le cas échéant, de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, ses produits ou ses services ;
- une description des politiques appliquées incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnables mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques ;
- les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;

(1) La dénomination Wendel inclut le siège parisien de la société et ses bureaux à l'international

WENDEL

HISTOIRE

315
années d'histoire

274
années dans l'industrie sidérurgique

41
années dans l'investissement

VALEURS WENDEL

Engagement à long terme

Excellence

Ouverture

Famille

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2017-2020

Poursuite de l'investissement dans des actifs de grande qualité

Développement des sociétés du Groupe pour créer de la valeur

Prudence en matière de structure financière

Création de valeur pour les actionnaires

GOUVERNANCE

CONSEIL DE SURVEILLANCE | DIRECTOIRE

RESSOURCES HUMAINES

94 COLLABORATEURS

dans

6 PAYS

France, Luxembourg, Maroc, Singapour, Etats-Unis et Royaume-Uni

EQUIPE D'INVESTISSEMENT & EQUIPES CORPORATE

18,3 H DE FORMATION

par salarié en France

25 % de femmes au sein de l'équipe d'investissement

52 % de femmes dans l'effectif total

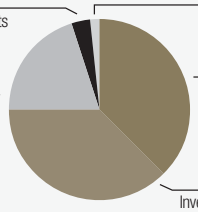
RSE : AGIR COMME INVESTISSEUR DE LONG TERME

Objectifs RSE inclus dans la rémunération variable du Directoire et des N-1

Stratégie RSE : Santé et sécurité des salariés et des consommateurs et intégration des dimensions ESG dans la performance des produits et services sont au cœur de la stratégie RSE de Wendel

PARTIES PRENANTES & VALEUR AJOUTEE

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES[1]



CHIFFRES CLÉS 2018[1]

- Chiffre d'affaires consolidé : **8 389 M€**
- Près de **5Mds€** de capitalisation boursière
- L'Actif Net Réévalué (ANR) s'élève à **147,4 €** par action
- Rendement global (dividendes réinvestis) : **11,3 % /an depuis 2002**

1. Tous les chiffres sont au 31 décembre 2018
2. Part du capital détenue par Wendel-Participations au 31 décembre 2018 pour 51,09 % des droits de vote. Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent les actions de Wendel-Participations et de sa Présidente. Actionnariat de Wendel au 31 décembre 2018.

SOCIÉTÉ

- Partenariat avec l'INSEAD depuis 1996
- Engagement auprès du Centre Pompidou-Metz depuis 2010
- Comité de philanthropie : soutien de projets à visée solidaire

SOCIETES EN PORTEFEUILLE

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, d'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses, et de le faire dans le respect d'une démarche actionnariale claire et explicite.

ACTIF CÔTÉ

BUREAU VERITAS
35,9 %*
Services d'évaluation de conformité et de certification
Date de 1er invest. : **Janv 1995**

ACTIFS NON CÔTÉS

CROMOLOGY
87,9 %*
Peinture decorative
Date de 1er invest. : **2006**

CONSTANTIA FLEXIBLES
60,6 %*
Packaging Flexibles
Date de 1er invest. : **2015**

TSEBO
64,7 %*
Services aux entreprises
Date de 1er invest. : **2017**

IHS
21,3 %*
Infrastructure de telecommunication mobile en Afrique
Date de 1er invest. : **2013**

STAHL
67,5 %*
Produits de finition pour le cuir et revêtements haute performance
Date de 1er invest. : **2006**

* Part du capital détenu par Wendel au 31.12.2018

AUTRES PARTIES PRENANTES

- En 2018, Wendel a rencontré près de 250 investisseurs en actions et en obligations (roadshows en France, Europe et en Amérique du Nord et rencontres au siège)
- Depuis 2009, Wendel est dotée d'un comité consultatif des actionnaires de Wendel (CCAW)
- Participation et adhésion aux associations professionnelles et de place : AFEP, ANSA, MEDEF, France Invest, Paris Europlace

Au niveau de Wendel

À ce titre, Wendel a identifié les principaux risques extra-financiers portant sur son activité, à partir des risques opérationnels déjà identifiés, d'entretiens avec ses différentes directions, du référentiel international SASB et des rapports d'agences de notation extra-financières (ISS Oekom, Sustainalytics). Une fois identifiés et évalués, ces risques ont été soumis au Directoire de Wendel et présentés au Comité de gouvernance et au Comité d'audit de Wendel.

Les risques principaux qui ont été identifiés sont les suivants :

- enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : prise en compte des risques et des opportunités de création de valeur à long terme ;
- risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel ;
- risque de non-indépendance des organes de gouvernance et mécanismes de contrôle ;
- risques liés à l'éthique des affaires.

Ces risques principaux, ainsi que leurs politiques de mitigation, les plans d'actions et les KPIs de suivi sont présentés dans ce chapitre et sont identifiés dans le sommaire par l'icône suivante :

DPEF

La table de concordance ci-dessous fait le lien entre les informations extra-financières requises dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et les autres parties du document de référence Wendel, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques menées par la Société, conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Thématiques	**Paragraphe**
Modèle d'affaires	
Description des principales activités (secteurs et/ou métiers), des produits ou services, incluant des chiffres clés (i.e. Volume d'activité, effectifs, résultats) par activité/métier et/ou zone géographique	Cahier introductif + pages 18 à 31
Interactions au sein de sa ou ses filières/secteurs (i.e. catégories de clients, partenariats éventuels, recours à la sous-traitance, positionnement concurrentiel, relations avec les parties prenantes…)	Positionnement concurrentiel : p. 19
Enjeux et perspectives d'avenir de l'entité et de ses activités (i.e. tendances de marché, transformations en cours, enjeux sectoriels de développement durable)	Orientations stratégiques : p. 12 & 30-31
Éléments relatifs à la création de valeur et sa répartition entre les parties prenantes	Dividende : p. 28 Engagements dans la société civile
Vision et objectifs de l'entité (i.e. valeurs, stratégie, plan de transformation ou d'investissement)	p. 14-15
Principaux risques liés à l'activité de Wendel	
Enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : prise en compte des risques et des opportunités de création de valeur à long terme	Partie 1.3.1
Risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel	Partie 1.3.2
Risque de non indépendance des organes de gouvernance et mécanismes de contrôle	Partie 1.3.3
Risques liés à l'éthique des affaires	Partie 1.3.4
Autres informations mentionnées par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	
Les conséquences sociales de l'activité, notamment en ce qui concerne les accords collectifs et leurs impacts, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, les engagements sociétaux, le handicap ;	Partie 1.3.2
Les conséquences environnementales de l'activité, notamment en ce qui concerne le changement climatique, l'économie circulaire, le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ;	Les risques environnementaux n'ont pas été identifiés comme pertinents au regard de l'activité d'investisseur de Wendel (en dehors des risques liés aux activités des participations).
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'Homme	Partie 1.3.2. - Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption.	Partie 1.3.4.

Des éléments supplémentaires (qui ne sont pas directement en lien avec les risques extra-financiers principaux) sont présentés afin d'assurer une meilleure compréhension du contexte de la RSE chez Wendel. C'est le cas des parties 1.1, 1.2 et 1.4.

Au niveau des filiales du groupe Wendel

Wendel est l'actionnaire majoritaire de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, et Tsebo. Les états financiers de ces

entreprises font l'objet d'une intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe et doivent donc faire l'objet d'une revue par un organisme tiers indépendant (OTI), conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce.

De ce fait, le même exercice a été réalisé dans chacune des sociétés du portefeuille faisant partie du périmètre consolidé. Le groupe Wendel, aidé d'un cabinet de conseil externe, a fourni une méthodologie d'identification et de priorisation des principaux risques extra-financiers aux sociétés du périmètre consolidé (hors Bureau Veritas) : Cromology, Constantia Flexibles, Stahl et Tsebo. Les résultats de ces travaux ont été validés par l'instance de gouvernance appropriée de chacune des sociétés en portefeuille, et ont fait l'objet d'une revue par un OTI. Les principaux risques sont présentés pour chacune des participations (Partie 2 : DPEF des filiales).

Concernant Bureau Veritas, première participation de Wendel, cotée sur Euronext Paris et faisant partie de l'indice Next 20 (Compartiment A, code Isin, FR0006174348, mnémonique : BVI), Wendel publie un résumé des informations liées à sa responsabilité sociale et environnementale. Bureau Veritas étant soumis à l'obligation de publication et de vérification, l'exhaustivité des informations requises le concernant, incluant la DPEF, est disponible dans son propre document de référence 2018.

Par ailleurs, les données des participations qui sont publiées dans la partie « 3.1.3 - Risques extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel » concernent les filiales du périmètre consolidé par intégration globale (Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo).

Chaque filiale et participation du Groupe est appelée à développer une politique RSE répondant à ses enjeux spécifiques. Elles ont chacune établi des objectifs et des plans de mise en œuvre adaptés à l'environnement réglementaire de leurs secteurs et à leurs stratégies de développement propres. Les entreprises du Groupe interviennent dans des secteurs très variés (voir section 1.7 Filiales et participations) et présentent également des maturités différentes dans la mise en œuvre de politiques et d'indicateurs RSE dédiés. Wendel n'estime donc pas pertinent de produire des indicateurs RSE consolidés dans la mesure où ces informations n'auraient pas de signification opérationnelle, mais a fait le choix de publier des indicateurs de suivi des politiques RSE des participations.

3.1.1 Une gouvernance RSE impliquant les différentes parties prenantes internes

Wendel considère que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est un moteur de croissance pour celles-ci. Wendel encourage par son action de long terme ses sociétés dans la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale et environnementale, tout en définissant pour elle-même une politique RSE adaptée à son rôle d'investisseur exercée par une équipe resserrée de professionnels. Créée en 2011, la Direction du développement durable coordonne la démarche de Wendel dans ce domaine. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage mis en place en 2012 par le Directoire. Il est constitué de représentants des Directions opérationnelles et fonctionnelles de la Société : Comité d'investissement, Direction financière, Secrétariat général, Direction de la communication et du développement durable, Direction des ressources opérationnelles (ressources humaines, informatique, moyens généraux).

Wendel dispose d'une Charte éthique qui porte les valeurs des collaborateurs et des actionnaires 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.

Par ailleurs, Wendel porte une attention toute particulière à deux thématiques RSE au sein de ses filiales : la santé et la sécurité des salariés, ainsi que l'intégration de critères de performance ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans la conception des produits et services. (*voir partie 1.3. Enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : prise en compte des risques et des opportunités de création de valeur à long terme*). Il a été demandé à l'ensemble des sociétés soumises à la DPEF d'intégrer ces deux critères à leurs risques.

3.1.2 Une démarche RSE intensifiée en 2018

La démarche RSE a pris de l'ampleur en 2018, que ce soit au niveau de Wendel ou de ses filiales.

Au niveau de Wendel

Pour l'année 2018, des objectifs RSE ont été intégrés dans la rémunération variable du Directoire. Le Conseil de surveillance de Wendel a notamment décidé de prendre en compte dans le quatrième objectif du Directoire, d'ordre qualitatif, la bonne mise en œuvre du programme de compliance et de la RSE au niveau du Groupe, à hauteur de 25 % de l'objectif. Ces objectifs RSE seront également appliqués aux rémunérations variables de membres du Comité de coordination de Wendel qui regroupe les principaux responsables de Wendel.

Les outils de collaboration à distance (Office 365, outils de visioconférence et de téléconférence) ont été déployés ou améliorés chez Wendel dans une optique de réduction de l'empreinte environnementale et de meilleure efficacité collaborative. Bien que les activités de Wendel aient un impact limité sur l'environnement, ces outils permettent de limiter les déplacements, les impressions sur papier ainsi que la taille des e-mails.

La démarche de solidarité du Groupe a évolué pour accompagner davantage de projets et sur des thématiques plus diverses que par le passé. Pour la mettre en œuvre, Wendel a créé en 2018 un Comité de philanthropie pour sélectionner les projets soutenus, dont certains sont présentés par les collaborateurs Wendel. (*Pour plus d'informations veuillez vous référer au paragraphe 1.5. "Engagements dans la société civile"*).

Au niveau des filiales

En 2018, Wendel a également développé sa démarche RSE auprès des filiales, en augmentant le niveau d'exigence ainsi que le soutien apporté pour la mise en place des réglementations applicables en 2018 en lien avec la RSE : Loi Sapin II, Devoir de vigilance, Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), RGPD etc.

Pour chacune de ces réglementations, Wendel a fait bénéficier ses filiales du périmètre consolidé d'un accompagnement interne (Direction de la communication et du développement durable de Wendel) ou par des consultants externes. Une plateforme de reporting (Reporting 21) a notamment été mise à disposition chez Cromology, Constantia Flexibles, Stahl et Tsebo afin de collecter et centraliser l'ensemble des données extra-financières quantitatives et qualitatives des participations, pour améliorer le pilotage et l'auditabilité des données.

Ces sujets ont été abordés avec les instances de gouvernance appropriées de chacune des sociétés en portefeuille (Comité d'audit, Conseil d'administration, Direction générale) concernée par ces règlementations en coordination avec les membres de l'équipe d'investissement en charge du suivi des participations qui ont été impliqués dans le suivi de ces missions. La mise en conformité avec ces réglementations a également été une des conditions de la rémunération variable des N-1 du Directoire, des équipes d'investissement et des dirigeants des sociétés concernées.

Devoir de vigilance

Afin de répondre aux exigences de la loi du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance, le Comité de pilotage RSE de Wendel a mis en place un groupe de travail en 2016 afin d'établir un plan de vigilance applicable aux sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de cette réglementation. Les principales sociétés concernées par le Devoir de vigilance dans le Groupe sont les suivantes : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Stahl, Cromology, et Tsebo.

Dans le cadre des informations publiées en vertu des dispositions de l'article R-225-105-1 du Code de commerce, un certain nombre d'outils et de procédures étaient déjà mises en place sur les thématiques couvertes par le Devoir de vigilance.

En tant que société d'investissement qui exerce un rôle d'actionnaire professionnel, Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales mais veille à ce que les risques ciblés par la réglementation sur le Devoir de vigilance soient pris en compte par les filiales qu'elle contrôle sur la base des risques liés à leur activité. Dans ce cadre, les sociétés concernées ont répondu à un questionnaire sur leur univers de risques au regard des sujets couverts par la réglementation relative au Devoir de vigilance :

- prévention de la violation des droits de l'Homme et des libertés fondamentales ;
- santé et sécurité des personnes ;
- prévention des atteintes à l'environnement.

Sur la base de ce questionnaire les sociétés du périmètre consolidé publient dans le présent document de référence un plan de vigilance conformément à la réglementation applicable.

Au niveau de Wendel, compte tenu de son activité de holding composée d'une équipe restreinte, les enjeux relatifs au devoir de vigilance concernent principalement ses participations et sont d'ores et déjà pris en compte dans le cadre de la DPEF. Wendel a toutefois complété ses procédures d'alerte interne afin d'intégrer le devoir de vigilance, une procédure d'évaluation des tiers a également été initiée.

Le plan de vigilance de chaque entité contrôlée par le groupe Wendel est présenté dans la partie de ce chapitre qui lui est consacrée.

3.1.3 Les principaux risques extra-financiers de Wendel

Les principaux risques extra-financiers qui ont été identifiés comme portants sur Wendel sont les suivants : les risques extra-financiers au sein des filiales, les risques liés aux ressources humaines, à l'éthique des affaires.

3.1.3.1 Enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : prise en compte des risques et des opportunités de création de valeur sur le long terme

DPEF

Description du risque

Wendel se définit comme un investisseur de long terme. Les enjeux extra-financiers pouvant avoir des implications structurantes au regard de la stratégie et des opérations des sociétés du portefeuille, Wendel estime essentiel que les sociétés les prennent en compte s'agissant des risques qu'ils peuvent impliquer mais aussi des opportunités de création de valeur durables qu'ils représentent.

Wendel veille à ce que le management des sociétés mette en place les mesures adéquates pour prévenir et/ou atténuer les risques extra financiers et saisir les opportunités de création de valeur sur le long terme. Il s'agit pour Wendel de renforcer son impact positif - dans le strict respect de son rôle d'actionnaire et de la gouvernance - sur les sociétés de son portefeuille en les encourageant à prendre toujours davantage en compte les enjeux extra-financiers.

Politiques & résultats

Au-delà de la mise en place des réglementations mentionnées en 1.2, Wendel porte une stratégie d'investisseur responsable et intègre l'étude des risques et opportunités ESG (Environnement, Social et Gouvernance) tout au long du cycle de vie de ses investissements, en particulier :

1) au moment de l'acquisition :

Wendel, investisseur historiquement industriel, investit dans des secteurs d'activités divers et ne réalise pas d'investissement dans des secteurs dont l'image nuirait à priori à celle de la Société et à ses valeurs.

Lorsque Wendel étudie une prise de participation, des diligences appropriées sur les enjeux environnementaux et sociaux sont réalisées dans le cadre de l'analyse globale des risques relatifs à l'activité de la société cible.

- En 2018, la Direction du développement durable a été consultée par les équipes d'investissements sur les opportunités d'investissement en phase avancée d'étude.

2) dans l'accompagnement des sociétés sur le long terme :

En tant qu'actionnaire, le groupe Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales mais s'assure que l'intégration des enjeux RSE s'opère dans leur gestion des risques comme dans leur stratégie et ce, notamment *via* un dialogue constant avec les équipes de management et les Conseils d'administration. Les participations sont déjà soumises à de nombreuses réglementations nationales, et ce dialogue s'exerce dans le respect des lois locales.

- 100 % des sociétés ont eu un Comité ou un Conseil d'administration qui a revu la RSE en 2018 ;
- 100% des sociétés ont identifié les risques extra-financiers portant sur leur activité, les politiques d'atténuation en place et à mettre en place et les suivent via des indicateurs spécifiques, dans le cadre de la réglementation DPEF ;
- 100% des sociétés ont mis en place un Plan de Vigilance sur les enjeux RSE dans leur activité et celles de leurs fournisseurs et/ou sous-traitants, dans le cadre de la réglementation sur le Devoir de Vigilance. Quatre d'entre elles n'auraient pas été soumises à cette réglementation en dehors du contrôle de Wendel.

Même si la responsabilité de la gestion des enjeux extra-financiers est assumée directement par les équipes dirigeantes des différentes entreprises, par son rôle d'actionnaire professionnel, Wendel suit et favorise les démarches RSE de ses filiales et participations en particulier sur deux thématiques : la sécurité des salariés et la performance ESG des produits et services ;

- En tant qu'actionnaire, Wendel est particulièrement attentive **aux problématiques relatives à la sécurité et à la santé des salariés et des consommateurs**, qu'elle estime prioritaires. Wendel considère en effet que la sécurité des employés et des consommateurs est la première des responsabilités d'une entreprise et le préalable absolu à une bonne gestion. De plus, les indicateurs liés à la santé et la sécurité au travail sont souvent révélateurs de la maitrise opérationnelle de l'entreprise.
  - 100 % des participations du périmètre consolidé suivent les statistiques d'accidentologie (Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, avec des méthodologies qui leur sont propres) ;
  - 100 % des sociétés ont une politique dédiée sur la santé et la sécurité des collaborateurs ;
  - 100 % organisent des formations dédiées à la santé-sécurité.

Par exemple, chez Cromology et Constantia Flexibles, les critères d'attribution de la rémunération variable du management intègrent des critères en lien avec la santé-sécurité au travail. Cet indicateur est également suivi par le Conseil d'administration de Stahl à la demande de Wendel depuis 2006, date d'entrée de Stahl dans le

Groupe, et est en constante diminution depuis tout en étant faible. De plus, 100% des sites industriels de Cromology sont certifiés OHSAS18001.

Constantia Flexibles voit également ses efforts en matière de sécurité au travail récompensés puisque le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt a diminué de 44 % depuis 2015, date à laquelle Wendel est devenu actionnaire majoritaire.

- **l'intégration des dimensions ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans la performance des produits et services** conçus et distribués par les sociétés est encouragée et suivie par Wendel, qui envisage ces dimensions comme porteuses d'opportunités. Si les sociétés du portefeuille ne les prenaient pas en compte, elles risqueraient de perdre en compétitivité et de ne pas répondre à de nouvelles demandes des consommateurs.

À titre d'exemple, Bureau Veritas fournit à ses clients des solutions pour une amélioration continue de leurs opérations dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Plus de 85 % des produits conçus par Stahl sont aujourd'hui sans solvants. La stratégie de Cromology est de développer des produits innovants porteurs de fonctions nouvelles, plus résistants à l'usage et donc plus respectueux de l'environnement dans leur cycle de vie et répondant aux exigences des chantiers « haute qualité environnementale » (HQE). Avec pour objectif de diminuer les émissions de Composés Organiques Volatils (COV) de ses produits, Cromology a réussi, en dix ans, à transformer ses gammes de produits, aujourd'hui constituées à près de 90 % de peinture à base aqueuse. De même, Constantia Flexibles s'est engagé à ce que 100 % de ses solutions d'emballage soient recyclables d'ici à 2025.

De plus, Stahl et Constantia Flexibles utilisent la méthodologie d'analyse du cycle de vie (ACV) de leurs produits et processus.

Tsebo, du fait de son activité de restauration, prend en compte les enjeux de qualité nutritionnelle avec l'aide de diététiciens et a développé le programme « SmartChoices » dans ses services aux écoles (pour plus d'informations, se référer à la DPEF Tsebo).

3) dans le pilotage RSE des filiales :

En 2018, Wendel suit et publie de manière volontaire les données[1] sur l'intégration des enjeux RSE au sein des participations consolidées, sur les thématiques suivantes :

Social

- Les effectifs au sein du portefeuille du périmètre consolidé Wendel au 31.12.2018 sont de 128 118 employés, répartis entre l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Afrique et l'Asie ;
- 100 % des sociétés ont développé un plan de formation.

Environnement

- 5 sociétés ont mis en place un système de management de l'environnement (notamment *via* la certification ISO 14001 de tout ou partie de leur périmètre d'activité) ;
- 80% des sociétés ont mis en place des mesures pour augmenter la part d'énergies renouvelables dans leurs consommations énergétiques.

Sociétal

- 100 % des sociétés ont des engagements sociétaux afin de redistribuer la valeur créée par leur activité aux parties prenantes externes.

3.1.3.2 Risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel

DPEF

Description du risque

La première ressource du groupe Wendel est constituée de son capital humain. Ainsi, ses ressources humaines représentent son plus gros facteur de risque, mais aussi d'opportunités.

En effet, Wendel exerce une activité de service professionnel exigeant de ses collaborateurs un haut niveau de compétences. De plus, en tant qu'investisseur de long terme, les collaborateurs sont garants de la relation avec les sociétés du portefeuille avec lesquelles ils doivent entretenir en permanence un dialogue constructif sur tous les sujets stratégiques de la vie de l'entreprise. L'attraction et la rétention de talents sur la durée sont donc des enjeux clés de la réussite du Groupe. La taille des équipes Wendel (94 collaborateurs dans le monde) limite cependant ce risque, qui reste maîtrisé.

Politiques & résultats

La gestion de ces risques passe notamment par l'exemplarité qui commence par le comportement de ses dirigeants, l'offre de formation, des conditions de travail attractives, la promotion de la diversité au sein des équipes, la politique de rémunération et un système d'évaluation de la performance qui encourage transparence et travail en équipe.

(1) Ces indicateurs concernent le périmètre consolidé par intégration globale de Wendel et couvrent Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo

Contexte des équipes Wendel

Au 31 décembre 2018, Wendel et ses holdings emploient au total 94 collaborateurs.

Wendel dispose d'implantations à l'étranger consacrées à la recherche d'investissements et/ou à l'accompagnement des sociétés du Groupe dans leur développement international. Les sociétés situées aux Pays-Bas (depuis 1908) et au Luxembourg (depuis 1931) ont également des activités de holding. Les autres implantations ont été créées plus récemment ; au Japon en 2007, au Maroc, à Singapour et aux États-Unis en 2013 et au Royaume-Uni en 2015.

Wendel emploie 51 collaborateurs en France (hors 3 expatriés). Outre l'équipe d'investissement et l'équipe de Direction, une dizaine d'experts au sein des équipes de gestion (finance, juridique, fiscal, communication) travaillent au quotidien sur les opérations d'investissement/désinvestissement en France et à l'étranger.

En 2018, Wendel a employé un CDD (contrat apprentissage) et trois intérimaires afin de faire face soit au remplacement d'un salarié absent soit à un surcroît d'activité.

Salariés avec un contrat de travail permanent* en France : effectifs et mouvements	31.12.2018			31.12.2017			31.12.2016		
	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total
Effectif total	4	50	54	5	46	51	9	46	55
dont Femmes	*1*	*27*	*28*	*2*	*24*	*26*	*5*	*24*	*29*
Hommes	*3*	*23*	*26*	*3*	*22*	*25*	*4*	*22*	*26*
Recrutements	-	7	7	-	6	6	-	3	3
dont Femmes	*-*	*3*	*3*	*-*	*3*	*3*	*-*	*1*	*1*
Hommes	*-*	*4*	*4*	*-*	*3*	*3*	*-*	*2*	*2*
Départs	-	4	4	3	7	10	-	12	12
dont Femmes	*-*	*1*	*1*	*2*	*4*	*6*	*-*	*4*	*4*
Hommes	*-*	*3*	*3*	*1*	*3*	*4*	*-*	*8*	*8*

* *Effectif France CDI y.c. 3 cadres hommes expatriés.*

Le reste des effectifs intervient en support aux bureaux de Wendel en France et à l'étranger, au sein de la Direction financière, de la Direction juridique, du Secrétariat général, de la Direction fiscale, de la Direction de la communication et du développement durable et de la Direction des ressources opérationnelles.

Les holdings et bureaux hors de France sont implantés dans 8 pays et comptent 43 collaborateurs dont plus des deux tiers dans des équipes d'investissement (Investisseurs + Office Managers et Assistant(e)s). Le reste des équipes travaille principalement dans les activités financières et juridiques au sein des sociétés holding au Luxembourg et aux Pays-Bas.

Salariés avec un contrat de travail permanent* à l'international : effectifs et mouvements	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Effectif total	43	46	44
dont Femmes	*19*	*21*	*19*
Hommes	*24*	*25*	*25*
Recrutements	3	6	20
dont Femmes	*2*	*3*	*9*
Hommes	*1*	*3*	*11*
Départs	6	4	4
dont Femmes	*4*	*1*	*2*
Hommes	*2*	*3*	*2*

* *Effectif avec contrat de travail international y.c. 3 cadres hommes expatriés déjà comptabilisés dans les effectifs France (contrat de travail France suspendu)*

Personnes clés

Du fait de son effectif réduit, Wendel doit veiller à ce que son activité ne soit pas mise en péril par le départ de personnes clés.

Wendel prend les dispositions nécessaires pour que chaque compétence ou savoir-faire spécifique soit détenu par au moins deux personnes.

En outre, le caractère collégial des décisions d'investissement ou de désinvestissement et du suivi des sociétés du portefeuille limite l'impact des départs éventuels au sein de Wendel.

Acquisition et rétention des talents

Afin de conserver sa compétitivité et son attractivité, Wendel s'emploie à recruter des collaborateurs d'excellence, pour lesquels elle met en œuvre le meilleur environnement de travail possible, ainsi qu'à développer leur savoir-faire.

Formation

Wendel considère le développement de l'employabilité de ses salariés comme une priorité.

En 2018, afin d'optimiser le développement des collaborateurs et des relations de travail, la Direction a mis en place, en support des évaluations annuelles, un processus de feedbacks à 360°. Ce processus permettra également de garantir une meilleure adaptation des formations à chacun des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise.

Wendel veille à ce que ses salariés aient en permanence le niveau de compétence nécessaire à la réussite de leurs missions en leur proposant des formations sur mesure.

Ainsi, la Société a mis en place, dans tous ses bureaux, un certain nombre de formations obligatoires pour les salariés dans des domaines qu'elle jugeait important au vu de son métier d'investisseur, notamment la conformité, les outils de digitalisation et la communication interpersonnelle. Les formations métier ont également été largement déployées.

- En France, tous les salariés ont bénéficié d'au moins une formation, y compris les stagiaires et apprentis, pour un total de 937,5 heures.
- En moyenne, cela représente 18,3 heures de formation par salarié [(1)], contre 8 heures en 2017.

Un programme de formation dédié à la digitalisation, Digital@Wendel, a été déployé en 2018 afin de former l'ensemble des collaborateurs Wendel aux enjeux liés à la digitalisation, à leur impact sur le métier d'investisseur et les autres fonctions du Groupe, sur les sociétés en portefeuille, mais également sur les outils de collaboration digitaux. Ce programme permet à Wendel de rester compétitif dans un environnement de marché aux évolutions technologiques en perpétuelle évolution.

Équilibre vie professionnelle – vie personnelle et conditions de travail

En tant qu'employeur, Wendel doit s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de conditions de travail favorables à leur équilibre professionnel et personnel. Cet équilibre est aussi garant de leur engagement sur le long terme et de leur investissement au sein de du projet d'entreprise.

L'accompagnement des managers, des réunions régulières avec le personnel et un dialogue étroit avec les représentants du personnel (CE, CHSCT), visent à optimiser les conditions et les relations de travail. Wendel peut ainsi mettre en œuvre les mesures les plus appropriées aux attentes des équipes.

En France, afin de permettre à ses collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, Wendel s'efforce depuis 2010 de procurer aux salariés qui en font la demande des places en crèches qu'elle finance. En 2018, Wendel a financé 4 places de crèche pour les enfants de 4 salariés.

Par ailleurs, au-delà de la part du budget du Comité d'entreprise consacré aux activités sociales et culturelles (Chèques vacances, chèques cadeaux, places de cinéma à prix réduit, etc.), Wendel prend en charge différentes prestations : cours de sport, tickets Cesu, bilans de santé.

Enfin, au regard du développement des outils numériques (ordinateurs portables, téléphonie mobile et smartphone), il est apparu nécessaire de garantir aux salariés un droit à la déconnexion, afin de préserver leur droit au repos, et au respect de leur vie personnelle et familiale. Ainsi, le droit à la déconnexion ayant fait son entrée dans le Code du travail avec la loi n°2016-1088 du 8 Août 2016, Wendel s'est engagé à faire en sorte que ce droit soit respecté pour tous ses collaborateurs, et à ce que la charge de travail n'entraîne pas de fait une obligation pour le salarié de rester « connecté » pendant les temps de suspension de son contrat de travail. Une Charte a ainsi été créée et a été soumise au Comité d'Entreprise de Wendel qui a émis un avis favorable le 26 février 2018.

En 2019, Wendel a commencé à développer la pratique du télétravail. Une Charte spécifique a été signée en novembre 2018 et est en cours de déploiement.

A l'étranger, Wendel s'efforce d'apporter des prestations similaires en cohérence avec les usages locaux (exemples : couverture santé de qualité, participation aux frais d'inscription dans une salle de sport…)

L'ensemble de ces mesures est un facteur d'attractivité supplémentaire sur le marché du travail.

(1) Salariés avec un contrat de travail permanent en France, hors expatriés, au 31/12.

Absentéisme

	2018	2017
Absentéisme *(périmètre : France)*	3,11 %	3 %

*Méthodologie de calcul de l'absentéisme : (total jours d'absence *100)/(218 j * nombre moyen de salariés).*

L'absentéisme, hors événements familiaux, reste stable et est de l'ordre de 3,1 %. Il y a eu trois accidents de trajets, et un accident de travail en 2018.

Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

Wendel veille à ce que les décisions en matière de recrutement, de développement des carrières (formations et promotions) et de rémunérations soient prises sans discrimination. Seules sont prises en compte les compétences et l'expérience des candidats et, pour la rémunération variable des salariés, leur performance durant leur présence dans l'entreprise.

À poste équivalent, il n'y a pas de différence de rémunération entre les hommes et les femmes.

Dans le cadre des obligations réglementaires en France, Wendel a mis en place un plan d'action qui assure la permanence de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Les indicateurs de suivi de cet enjeu sont les suivants :

	Donnée 2018		Donnée 2017	
	France	International	France	International
Femmes dans l'effectif * total	52 %	44 %	54 %	46 %
Femmes dans l'effectif* cadre	54 %	N/A	50 %	N/A
Femmes Investisseurs **	25 %	22 %	20 %	18 %
Femmes au Comité d'investissement	15 %		17 %	
Femmes au Conseil de surveillance	45 %		45 %	
Femmes dans les recrutements	43 %	67 %	50 %	50 %

* *Périmètre France : Effectif CDI en France sans les. 3 cadres hommes expatriés/Périmètre International : Salariés avec un contrat de travail permanent* à l'international y.c. 3 cadres hommes expatriés (contrat de travail France suspendu).*

** *Femmes salariées au sein des équipes d'investissement, hors assistant(e)s et office managers.*

La part des femmes au sein du Conseil de surveillance de Wendel est supérieure à la moyenne de ses pairs (selon une étude sur 28 sociétés de gestion européennes cotées, menée par HSBC Bank et publiée le 1er février 2019). Wendel a par ailleurs dépassé le seuil réglementaire des 40% (Loi Coppé-Zimmerman) avant la mise en place de l'obligation réglementaire.

Wendel emploie une personne en situation de handicap en France et passe des contrats de fournitures avec des établissements d'aide par le travail. Pour 2018, la contribution versée à l'Agefiph s'élève à environ 7,4 k€.

Rémunération

La politique salariale de Wendel vise à aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, que ce soit à travers la part variable de la rémunération, l'intéressement (en France) ou le déploiement de l'actionnariat salarié.

Chaque année, Wendel revoit attentivement le niveau de la rémunération de ses salariés en prenant en compte leurs missions, leurs compétences, leurs expériences et les rémunérations de marché comparables. Les rémunérations variables sont attribuées en fonction des performances individuelles et collectives.

Pour la France, la somme des rémunérations totales en numéraire (salaire fixe, rémunération variable et primes individuelles liées à la fonction) versées pour l'année 2018 s'élève à près de 12,4 M€. Ce chiffre est en légère hausse par rapport à 2017.

En outre, un accord d'intéressement existe depuis 2006. Les conditions de performance de l'accord en vigueur depuis 2015 n'ont pas été remplies en 2018. Il n'y aura donc pas de prime d'intéressement au titre de 2018.

Par ailleurs, les salariés de Wendel et leurs familles sont couverts par un régime de prévoyance très complet financé en grande partie par Wendel.

En France, la société Wendel a souhaité mettre en place une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat aux collaborateurs qui répondaient aux critères définis par la loi. Pour cela, une Décision Unilatérale de l'Employeur (DUE) fixant les modalités d'attribution de la prime a été réalisée et signée le 30 janvier 2019. Cette prime a été versée aux 10 collaborateurs concernés en février 2019.

La promotion de l'actionnariat salarié

Convaincu de l'importance de l'actionnariat salarié comme clé d'un partenariat de long terme avec ses collaborateurs, Wendel a toujours favorisé son développement, que ce soit depuis plus de 30 ans au sein du Plan d'Épargne Groupe ou à travers l'attribution d'actions de performance et/ou de stock-options dont la plupart des salariés bénéficient depuis 2007.

Attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance

Outre les deux membres du Directoire, 79 personnes en France et à l'étranger se sont vu attribuer des stock-options et/ou des actions de performance en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 et de la décision du Directoire du 6 juillet 2018.

Ces attributions sont soumises à la réalisation de conditions de présence et de performance.

L'historique des plans de stock-options et d'actions de performance figure aux tableaux 8 et 9 de la section 2.1.7.

Le tableau ci-dessous précise pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2018 :

- le nombre total d'options qui ont été attribuées aux dix salariés (hors membres du Directoire) qui ont reçu individuellement le plus grand nombre d'options ;
- le nombre total d'options exercées par les dix salariés (hors membres du Directoire) qui en ont individuellement exercé le plus grand nombre.

	Nombre total	Prix d'exercice moyen pondéré
Options consenties au cours de l'exercice aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	72 000	120,61 €
Options levées au cours de l'exercice par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	36 568	89,69 € (1)

(1) En 2018, ces options ont été exercées aux prix de 22,58 € (plan W 2-1), 44,32 € (plan W 3), 80,91 € (plan W 4), 54,93 € (plan W 5), 82,90 € (plan W 6), 112,39 € (plan W 8) et 94,38 € (plan W 9).

Le nombre total d'actions de performance consenties au cours de l'exercice aux dix salariés du Groupe (hors membres du Directoire) dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé est de 40 000.

Augmentation de capital au sein du plan d'épargne Groupe (PEG)

Depuis plus de 30 ans, Wendel propose chaque année aux salariés de souscrire à une augmentation de capital au sein du PEG. Les titres sont proposés avec une décote de 20 % et les versements des salariés peuvent être abondés jusqu'à hauteur des plafonds légaux.

Au 31 décembre 2018, les anciens salariés et salariés (hors membres du Directoire) détenaient 0,73 % du capital de Wendel au sein du Plan d'Épargne Groupe.

En juin 2018, la Direction a décidé de mettre en œuvre une augmentation de capital à laquelle 94 % des salariés éligibles ont souscrit, à hauteur de 17 063 actions.

Des possibilités de compléments de retraite

Plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco)

En 2010, la Société a mis en place un Perco pour ses salariés en France. Certains versements bénéficient d'un abondement de la Société jusqu'à hauteur du plafond légal.

Au 31 décembre 2018, 34,5 % des salariés présents ont déjà investi au sein du Perco, contre 29 % à la même date de l'année précédente.

Régime de retraite supplémentaire

En 1947, la Société « Les petits-fils de François de Wendel » (devenue aujourd'hui Wendel SE) a mis en place un régime de retraite supplémentaire bénéficiant à l'ensemble des membres du personnel (cadre et non cadre), sous réserve que ceux-ci achèvent leur carrière dans le Groupe. Ce régime de retraite a été fermé le 31 décembre 1998. Le régime de retraite supplémentaire garantit à chaque salarié bénéficiaire un niveau global de retraite. Ce niveau s'exprime comme un pourcentage de la rémunération de fin de carrière (fixe et variable hors éléments exceptionnels). Il augmente avec l'âge et l'ancienneté acquise et peut atteindre 65 % de cette rémunération. Le régime prévoit une réversion à 60 % au conjoint vivant au moment du départ en retraite, ainsi que des majorations familiales pour enfants à charge.

L'allocation de retraite supplémentaire financée par le Groupe se calcule en déduisant du montant garanti l'ensemble des retraites financées par l'entreprise pendant la période d'activité dans le Groupe. Depuis 2005, les actifs nécessaires au service des rentes sont transférés auprès d'une compagnie d'assurance qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2018, ce régime concernait 36 retraités et 6 salariés de la Société.

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

La gestion des ressources humaines de Wendel respecte les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). La France a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'OIT portant sur le travail forcé, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, sur le droit d'organisation et de négociation collective, sur l'égalité des rémunérations, sur l'abolition du travail forcé, sur les discriminations, sur l'âge minimum d'admission à l'emploi et sur toute forme de travail des enfants.

Wendel n'exerce pas d'activité dans un secteur « à risques » en termes de violation des droits des travailleurs, et n'est donc pas confronté à la problématique de respect de ces conventions.

3.1.3.3 Indépendance des organes de gouvernance et mécanismes de contrôle DPEF

Description du risque

Wendel est une société à Directoire et Conseil de surveillance et qui a un actionnaire de contrôle l, Wendel-Participations SE, qui détient, au 31.12.2018, 37,69% du capital de Wendel et 50,32% des droits de vote théoriques. Le Conseil de surveillance de Wendel est composé de 6 membres non indépendants, liés à la famille Wendel et de 5 membres indépendants.

Politiques et résultats

La répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance est décrite à la section 2.1.5 du document de référence. La section 2.1.2 décrit la composition du Conseil de surveillance et les modalités de son fonctionnement, et notamment l'appréciation de l'indépendance de ses membres.

La gouvernance est organisée de manière à s'assurer que le contrôle est approprié : ces mesures sont décrites à la section 7.4.2 du document de référence.

Contrôle interne

Description du risque

Wendel doit s'assurer de l'efficacité du contrôle interne de sa propre organisation et de celle de ses filiales consolidées, afin de maîtriser les risques portant sur leurs activités opérationnelles.

Politiques et résultats

Concernant les procédures de contrôle interne, se référer au chapitre (voir section 2.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne).

3.1.3.4 Risques liés à l'éthique des affaires DPEF

Description du risque

La cartographie des risques établie pour Wendel et ses filiales directes (holdings et bureaux étrangers) a montré que le risque de corruption pourrait survenir dans le cadre de certaines de ses activités, notamment de son activité d'investissement, par exemple pour influencer l'issue d'un processus compétitif pour l'acquisition ou la cession d'une société, l'obtention d'autorisations spécifiques ou la diffusion d'informations confidentielles.

Politiques & Résultats

En février 2016, Wendel a établi et diffusé sa politique en matière de prévention de la corruption. Cette politique a été mise à jour de la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique en mai 2017. Elle a été entièrement refondue et diffusée en avril 2019 pour se conformer aux recommandations émises par l'Agence Française Anti-Corruption et l'adapter aux risques spécifiques liés aux activités du Groupe Wendel tels qu'identifiés dans la cartographie des risques.

Les 8 mesures prescrites par la loi Sapin 2 ont été déployées en 2018 et début 2019 au sein du groupe Wendel : politique anti-corruption, dispositif d'alerte interne, cartographie des risques, évaluation des tiers, procédures de contrôle comptable, formation obligatoire de tous les salariés du Groupe, régime disciplinaire en cas de violation du Code de conduite, dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures prises. L'évaluation de ces mesures a été réalisée en mars 2019 par une revue spécifique réalisée par l'audit interne Wendel.

Wendel veille également au déploiement des mesures demandées par la loi Sapin 2 au sein des sociétés contrôlées de son portefeuille. Wendel a réalisé fin 2018 avec l'aide d'un conseil externe une première évaluation de la mise en place des obligations de la loi. Cette évaluation s'est concentrée sur l'existence des 8 mesures demandées par la loi Sapin 2 dans chacune des sociétés du portefeuille.

Chaque revue s'est décomposée comme suit :

1. revue du questionnaire de l'AFA complété par chaque société et revue des documents attachés au questionnaire,
2. interviews avec les principales personnes concernées (juridique, compliance, finance, ressources humaines, contrôle interne/audit interne),
3. analyse de la documentation communiquée à Wendel et de la documentation fournie sur place,
4. réunion de restitution et recommandations avec chacune des sociétés contrôlées.

3.1.4 Programme de *Compliance*

Wendel porte une attention toute particulière à la mise en œuvre de son programme de conformité dans un contexte règlementaire fortement évolutif.

Wendel s'attache à promouvoir les meilleures pratiques en la matière à l'échelle du Groupe afin de réduire les risques en la matière.

La mise en œuvre d'un programme strict de compliance est aussi de nature à renforcer la réputation de Wendel au bénéfice de toutes ses parties prenantes dans le respect de ses engagements de long terme.

Parmi l'univers des réglementations applicables, les enjeux réglementaires les plus importants au regard du secteur d'activité du groupe Wendel et au sens de la DPEF sont la prévention des actes de corruption et la lutte contre le trafic d'influence.

Afin de favoriser une compréhension d'ensemble des dispositifs de conformité, au-delà des obligations de publication induites par la DPEF, est décrit ci-dessous le programme de compliance de Wendel adopté à l'initiative du Directoire :

- une Charte éthique,
- une politique de prévention de la corruption et du trafic d'influence,
- une politique de respect des programmes de sanctions internationales,
- une politique de lutte anti-blanchiment,
- un dispositif d'alerte
- la mise en œuvre du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD).

La Charte éthique porte les valeurs des collaborateurs 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 demande aux sociétés dans lesquelles elle investit d'adopter des standards similaires. La Charte éthique de Wendel peut être consultée sur son site Internet dans l'espace « engagements », www.wendelgroup.com.

Lors de l'examen des dossiers d'investissement, des due diligences spécifiques aux sujets de compliance sont menées, qui dépendent à la fois de l'activité de la société cible et du ou des pays dans lesquels elle opère. Des integrity due diligence sont réalisées sur les parties prenantes : vendeurs, acquéreurs, actionnaires, managers. Ces diligences ont vocation à être renforcées au fur et à mesure du déploiement du programme de compliance de Wendel.

Wendel veille à ce que les sociétés de son portefeuille mettent en œuvre un programme de *compliance*.

Wendel déploie son programme de conformité auprès de ses salariés et de ses sociétés en portefeuille *via* des politiques adaptées aux risques de l'entreprise et des formations obligatoires notamment.

Prévenir les abus de marché

Compte tenu de son activité d'investisseur et de son statut de société cotée, Wendel se doit de prévenir tout abus de marché.

Wendel veille à communiquer une information exacte, précise et sincère aux investisseurs, aux actionnaires et aux analystes ; elle veille également à respecter l'égalité d'information.

Une Charte de confidentialité et de déontologie boursière prévoit les règles qui s'imposent à tous les salariés et mandataires sociaux de Wendel en matière de prévention de tout abus de marché. Les principales règles édictées par cette charte figurent à la section 2.1.6 du présent document de référence. Les principales dispositions de la charte qui s'appliquent aux membres du Conseil de surveillance sont reprises dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Wendel est en conformité avec le règlement européen 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR) et ouvre des listes d'initiés chaque fois que cela est nécessaire et a instauré des périodes de fenêtres négatives pendant lesquelles toute transaction est interdite afin de prévenir tout manquement. Un Comité de déontologie est en charge du respect de la réglementation boursière au sein de Wendel.

Respect des sanctions économiques

En février 2017, Wendel a établi sa politique en matière de sanctions internationales. Wendel veille à ce que ni ses holdings ni les sociétés de son portefeuille n'exercent d'activité interdite par les règlementations en matière de sanctions et embargos, ni n'entrent en relation avec des personnes physiques ou morales figurant sur des listes de sanctions. Des background checks sont réalisés chaque fois que nécessaire.

Lutte contre le blanchiment

En octobre 2017, Wendel a établi sa politique anti-blanchiment.

Dans le cadre de la réglementation AIFM à laquelle sont soumises la société de gestion luxembourgeoise (Winvest Conseil S.A.) et ses filiales, une politique spécifique a été mise en place.

Pour assurer le respect de cette politique de lutte contre le blanchiment, une formation annuelle est suivie par tous les employés de Winvest Conseil S.A. et ses filiales. Le contrôle du suivi de cette formation est assuré par le responsable de la conformité opérant au sein de l'AIFM.

Le Comité des directeurs de l'AIFM analyse également chaque mois les questions conformité, en ce compris les points AML-CFT.

Enfin, le gestionnaire détermine l'étendue des mesures de diligence raisonnable à effectuer en fonction du niveau de risque attribué à chaque investisseur ou investissement.

Lutte contre l'évasion fiscale

Wendel veille à la conformité de ses activités aux lois et aux règlements en matière de lutte contre l'évasion fiscale[1] et plus généralement s'attache à exercer son métier d'investisseur dans le strict respect de la règlementation fiscale en vigueur en mettant en œuvre les moyens et diligences appropriées.

Procédure d'alerte

Un dispositif d'alerte professionnelle a été mis en place en juin 2017 et actualisé au premier trimestre 2019. Ce dispositif d'alerte couvre les domaines suivants : financier et comptable, déontologie boursière, lutte contre la corruption, pratiques anticoncurrentielles, santé, hygiène et sécurité au travail, lutte contre les discriminations et le harcèlement au travail, protection de l'environnement, droits de l'Homme et libertés fondamentales.

Une ligne d'alerte est également accessible pour les tiers travaillant avec Wendel

Protection des données personnelles

Le règlement européen sur la protection des données personnelles est entré en vigueur le 25 mai 2018. Wendel est en en conformité avec ce règlement, afin d'assurer la protection des données personnelles gérées par elle.

En 2018, l'ensemble des collaborateurs a suivi une formation obligatoire sur la protection des données personnelles.

Par ailleurs, le programme Digital@Wendel met l'accent sur la confidentialité des données et forme les collaborateurs Wendel aux bonnes pratiques sur ce domaine.

Diffusion auprès des salariés

Ces politiques ont été diffusées auprès de l'ensemble des salariés de Wendel, de ses holdings et de ses implantations internationales.

Tout document relevant de la conformité au sein de Wendel doit être périodiquement signé par chaque salarié.

(1) Visée par l'article 20 de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude.

3.1.5 Engagements dans la société civile

En dehors des enjeux extra-financiers principaux liés à l'activité d'investisseur, Wendel a à cœur de conserver et développer son engagement dans la société civile.

Nos engagements de long terme

Depuis 1996, Wendel soutient l'Insead qui a créé cette même année une chaire puis un centre consacré aux entreprises familiales auquel Wendel s'est associé dès l'origine.

Depuis 2010, Wendel est aussi engagée auprès du Centre Pompidou-Metz, souhaitant soutenir une institution emblématique dont le rayonnement culturel touche le plus grand nombre. En 2016, Wendel a renouvelé pour cinq nouvelles années son soutien au Centre Pompidou-Metz, effectif depuis sa création.

Wendel œuvre activement aux côtés de ces institutions partenaires sur leurs projets de développement. Le Groupe est notamment représenté au Conseil d'administration du Centre Pompidou-Metz par Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance de Wendel. Frédéric Lemoine, ancien Président du Directoire de Wendel, siège quant à lui au Conseil d'administration de l'INSEAD.

En raison de son engagement depuis de longues années en faveur de la culture, Wendel a reçu des mains du ministre de la Culture le titre de Grand Mécène de la Culture le 23 mars 2012.

Nos engagements en 2018

En 2018, Wendel a complété son dispositif de mécénat avec la création d'un Comité de philanthropie pour soutenir des projets à visée solidaire. Les collaborateurs de Wendel ont eu l'occasion de présenter des projets qui ont été analysés et instruits par le Comité de philanthropie. Wendel a ainsi soutenu plusieurs associations dont La maison des enfants d'Awa, Les Restaurants du Cœur, Casamasanté, iMentor, Cycle for Survival, Clubhouse France, la Fondation de la Maison de la Gendarmerie, et le programme PlanVue de l'association Helen Keller International que Wendel soutient depuis 2017.

Par ailleurs, en 2018, la Wendel Running Team a participé à plusieurs courses dont La Parisienne, le semi-marathon de Londres ainsi que les 20 km de Paris en faveur de diverses associations caritatives.

Relations avec les parties prenantes

Dans le cadre de ses activités, Wendel interagit régulièrement avec ses principales parties prenantes :

- Wendel entretient des relations régulières avec son actionnaire de référence, Wendel-Participations et intervient régulièrement devant ses instances ;
- Wendel entretient un dialogue suivi avec ses actionnaires individuels.

Depuis 2009, Wendel est dotée d'un Comité consultatif des actionnaires de Wendel (CCAW) qui s'est réuni à 3 reprises en 2018. Composé de 9 membres, son rôle est de recueillir le point de vue des actionnaires individuels sur les outils de communication qui leur sont dédiés : lettre aux actionnaires, site Internet, rapport d'activité. 2018 a par ailleurs vu l'arrivée de trois nouveaux membres au sein du comité.

En 2018, Wendel a participé au salon Actionaria ;

- Wendel communique régulièrement avec la communauté financière (analystes, investisseurs institutionnels et particuliers) sur ses résultats, ses activités et sa stratégie. En 2018, Wendel a notamment rencontré près de 250 investisseurs en actions et en obligations, lors de roadshows (France, Royaume-Uni, Autriche, Allemagne, Suisse, Pays-Bas, États-Unis, Canada et Suède) et de rencontres à son siège ;
- En tant que société cotée, Wendel contribue aux débats de place en participant aux réflexions au sein de toutes les grandes associations professionnelles et de place auxquelles elle adhère : Afep, Ansa, Medef, France Invest, Paris Europlace, etc.

3.2 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant

3.2.1 Bureau Veritas

Bureau Veritas en tant que société cotée est soumise aux réglementations relatives à la déclaration de performance extra-financière et au devoir de vigilance qui font l'objet d'une publication au sein de son propre document de référence. Un résumé de l'engagement RSE de Bureau Veritas est publié ci-dessous.

Entreprise de services « Business to Business to Society », le rôle du Groupe consiste à établir une relation de confiance entre les entreprises, les pouvoirs publics et les consommateurs.

Favoriser la confiance

La mission de Bureau Veritas vise à réduire les risques de ses clients, à améliorer leurs performances et à soutenir leurs efforts d'innovation pour répondre aux impératifs de qualité, de santé et de sécurité, de protection de l'environnement et de responsabilité sociale.

Depuis sa création en 1828, le nom de Bureau Veritas est synonyme d'intégrité, et représente un atout inestimable dans un secteur d'activité fondé sur la confiance. Aujourd'hui, le groupe continue à œuvrer au renforcement de la confiance entre les entreprises, les consommateurs et les pouvoirs publics.

Une entreprise de services « Business to Business to Society »

Aujourd'hui, le groupe capitalise sur sa vaste expérience pour mieux servir les aspirations sociétales.

Inspirés par la société, Bureau Veritas prend en compte les défis posés par l'urbanisation croissante en participant à l'émergence de villes plus sûres et intelligentes. Le groupe anticipe les besoins d'une population mondiale en expansion, incluant notamment une production agricole sûre et fiable. Bureau Veritas comprend l'impact du changement climatique et œuvre pour que les citoyens aient accès à une énergie plus propre dans le monde entier, tout en aidant ses clients à gérer efficacement ou à convertir leurs actifs existants. Bureau Veritas intègre et accompagne la digitalisation en veillant à minimiser les risques associés.

Bureau Veritas aborde une nouvelle ère

Inspirés par la société, le groupe collabore toujours plus étroitement avec ses clients, pour répondre aux défis cruciaux qui se dessinent et aux nouvelles aspirations sociétales.

Depuis sa création, Bureau Veritas a toujours aidé ses clients à réduire leurs risques grâce à son expertise en matière de qualité, santé, sécurité, environnement, mais aussi en matière de protection des données et de progrès technique.

Par son indépendance, Bureau Veritas contribue à construire la confiance entre les gouvernements, les entreprises et les citoyens, car ils représentent les parties prenantes essentielles de la vie en société.

Des forces complexes et interdépendantes transforment les économies, les entreprises et les grands équilibres : urbanisation croissante, explosion démographique, transition énergétique, transformation numérique par l'intelligence artificielle, la fusion des données ou l'apprentissage automatique...

Bureau Veritas constate que ce tournant redéfinit profondément le positionnement du groupe et la façon dont il répond aux attentes de ses clients pour les aider à relever leurs défis. Bureau Veritas aborde une nouvelle phase de son développement avec pour objectif ultime de répondre aux aspirations profondes de la société tout en apportant des solutions aux enjeux actuels et futurs de ses clients. De par leur expertise et leur expérience, les employés de Bureau Veritas représentent, partout dans le monde, son meilleur atout pour générer de la valeur pour ses clients.

Les collaborateurs du groupe sont fiers de voir que, tous les jours, leur travail a un impact positif sur la vie de millions de personnes dans le monde. Le succès de Bureau Veritas est le leur.

Engagement social et environnemental de Bureau Veritas

L'engagement de Bureau Veritas pour la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) traduit sa volonté de participer solidairement à l'effort que chaque entreprise et chaque citoyen doit faire pour répondre aux besoins environnementaux et sociaux de la Société. Au-delà du respect des réglementations RSE, Bureau Veritas souhaite aussi répondre aux attentes de ses clients, des consommateurs finaux et de toutes les parties prenantes.

Compte tenu de la nature de ses services, Bureau Veritas intervient de façon directe et indirecte dans le domaine de la RSE :

- de façon directe, en agissant au sein de chacun de ses métiers, de ses entités et filiales, et de ses géographies ;
- de façon indirecte, en offrant de multiples services visant à améliorer les impacts de ses clients en matière de sécurité, d'environnement et de développement durable.

Le groupe est convaincu qu'en agissant ainsi il prépare le futur et sert les intérêts de ses actionnaires.

Cette vision est traduite dans l'engagement social et environnemental du Président du Conseil d'administration et du Directeur général de Bureau Veritas qui est repris ci-dessous.

Engagement social et environnemental de Bureau Veritas

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est un engagement fort de Bureau Veritas. La RSE s'inscrit dans notre raison d'être et traduit notre volonté d'agir de façon responsable et durable.

Notre mission et la nature de nos métiers nous permettent de servir la société civile en renforçant la sécurité, en améliorant la qualité et en protégeant l'environnement.

En tant que l'un des leaders de notre marché, nous voulons être exemplaires. En 2018, cinq grandes actions ont été initiées pour accélérer notre programme RSE. Nous avons :

- renforcé nos organisations RSE centrale et régionale,
- baissé notre taux d'accidents de 18 %,
- réduit de 4% notre consommation d'énergie dans nos laboratoires,
- lancé un projet pour la protection de la biodiversité,
- intensifié nos actions pour l'inclusion et la parité.

Bureau Veritas reste mobilisé avec chacun de ses collaborateurs pour poursuivre l'amélioration de ses impacts sociaux et environnementaux, notamment au travers de la protection de l'environnement, la préservation de la biodiversité, la défense des Droits Humains, le respect de l'éthique, et l'amélioration de la sécurité.

Nous tenons à ce que Bureau Veritas reste un modèle d'entreprise, responsable et engagée envers la société civile.

Chez Bureau Veritas la responsabilité sociale et environnementale fait partie intégrante de nos valeurs. Ensemble, collaborateurs, clients et fournisseurs, engageons-nous pour notre futur.

Aldo Cardoso
Président du Conseil d'administration

Didier Michaud-Daniel
Directeur Général

Retrouvez l'intégralité du rapport RSE de Bureau Veritas dans son document de référence 2018.

3.2.2 Constantia Flexibles

3.2.2.1 Modèle d'affaires

Fondé par Herbert Turnauer dans les années 1960, le groupe Constantia Flexibles, dont le siège est à Vienne, produit des solutions d'emballage flexible principalement à destination des industries agroalimentaire et pharmaceutique, et compte deux divisions : consommation et santé. Wendel est l'actionnaire majoritaire de Constantia Flexibles, avec 60,6 % des parts. Par ailleurs, Arepo Foundation détient 27 % de ses parts, et Maxburg Capital Partners, 11 %.

Constantia Flexibles, quatrième plus grand producteur mondial d'emballage flexible, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,5 Md€ en 2018. Soucieux de respecter la devise de la société, « People, Passion, Packaging », ses quelque 8 300 salariés basés dans 22 pays – y compris le siège social et autres bureaux – fabriquent des solutions d'emballage individualisées sur 39 sites répartis dans 17 pays. De plus, l'entreprise a su développer son activité au-delà de l'Europe et est devenue, au cours des dernières années, un des leaders mondiaux de l'emballage flexible. Un grand nombre d'entreprises internationales et de leaders sur les marchés locaux des secteurs agroalimentaire et pharmaceutique choisissent les produits novateurs de Constantia Flexibles, tout particulièrement axés sur la conservation, la promotion, la protection et une présentation attractive, afin d'augmenter la demande des consommateurs pour ces produits et de garantir leur sécurité.

Constantia Flexible a déployé sa stratégie Focus21, qui met l'accent sur certains marchés finaux ciblés, situés dans des régions prometteuses. Elle repose sur les trois piliers suivants : défendre et renforcer la position de leader de l'entreprise dans le secteur de l'emballage flexible, miser davantage sur les activités en plein essor dans lesquelles Constantia Flexibles ne s'est pas encore imposé, et réaliser des acquisitions ciblées.

Cette stratégie s'appuie sur un programme de création de valeur comportant sept grands axes de travail : achats, simplification, digitalisation, innovation, optimisation de la production, excellence commerciale et gestion des coûts.

De par la nature même de son activité, le respect de l'environnement est un des principaux engagements de Constantia Flexibles en matière de RSE qui est intégré dans ses activités entrepreneuriales. Constantia Flexibles est particulièrement attentif à l'amélioration continue de sa consommation de matières premières, qui sont pour l'essentiel l'aluminium, le plastique, le papier et les produits chimiques, tels que les encres et les solvants. En 2018, Constantia Flexibles s'est engagé à ce que 100 % de ses solutions d'emballage soient recyclables d'ici 2025, et a défini un objectif de réduction de ses émissions absolues de GES conformément aux pratiques en matière de climatologie. Ainsi, Constantia Flexibles suit les effets potentiels de ses produits sur l'environnement au moyen de procédures appropriées, notamment *via* la réalisation d'analyses du cycle de vie.

La société accorde également une grande importance à la santé et à la sécurité des collaborateurs et prestataires de services intervenant sur l'ensemble de ses sites, et prend des mesures proactives afin d'atteindre son objectif « Zéro perte – pas de préjudice ». Constantia Flexibles estime de son devoir de créer et de maintenir un environnement de travail sûr et durable.

Constantia Flexibles

MISSION

« Nous sommes un groupe mondial d'emballages ayant pour ambition de fournir à nos clients des solutions haut de gamme qui permettent d'améliorer le quotidien des personnes. »

VALEURS

Clients
Société et Environnement
Croissance
Salariés

RESSOURCES HUMAINES

8 300 SALARIÉS

dans

22 PAYS

59 % en Europe
16 % en Asie
10 % en Amérique
14 % au Moyen-Orient, Afrique et Australie

CAPITAL INTELLECTUEL

42 BREVETS

toutes catégories confondues*

SYSTÈMES DE MANAGEMENT

100 % des sites de production certifiés **ISO 9001**

Certifications complémentaires :

ISO 14001, **OHSAS 18001**, **BRC (British Retail Standard)**, **ISO 15378...** selon le cas

Matériau principal	**Aluminum**	**Plastique**	**Produits chimiques**	**Papier**
Part dans les approvisionnements (par volume d'achats)	**~40 %**	**~30 %**	**~20 %**	**~7 %**
Pays fournisseurs	Europe	Europe, Mexique, Turquie, Inde	Europe, Mexique, États-Unis	Europe

Production intégrée: **Approvisionnement en matières premières, Rouleaux** → **Laques, Laminage, Extrusion** → **Impression, découpe** → **Finition, Service client**

R&D

2 centres

75 experts

PRODUCTION

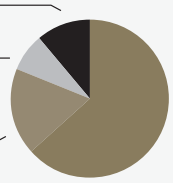
39 sites de production dans 17 pays

MARCHÉS

ALIMENTATION, SANTÉ, PRODUITS PHARMACEUTIQUES

CHIFFRE D'AFFAIRES **1,5 milliard €**

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



#2 EN EUROPE**

#4 MONDIAL**

DIVISIONS ET PRODUITS

Consommation (~78 % du chiffre d'affaires)

- Papiers destinés à la confiserie
- Opercules découpés
- Systèmes de packaging en aluminium

Santé (~22 % du chiffre d'affaires)

- Opercules de blister
- Opercules formés à froid

ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

100 % D'EMBALLAGES RECYCLABLES EN 2025

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (SCOPES 1, 2 ET 3) DE **24 %** D'ICI 2030
Année de ref. 2015

INITIATIVES SECTORIELLES POUR UNE FILIÈRE DURABLE

Aluminium Stewardship Initiative (**ASI**),
A Circular Economy for Flexible Packaging (**CEFLEX**),
New Plastics Economy (**NPEC**)

* Feuilles : 20 brevets (et 15 demandes en cours), films : 22 familles de brevet (au moins 1 brevet dans chacune d'entre elles)
** Source du positionnement : comparaison du chiffre d'affaires des emballages flexibles avec les déclarations annuelles d'autres fabricants

3.2.2.2 Faits marquants de l'année 2018

Constantia Flexibles considère les initiatives en faveur de l'amélioration durable de ses produits comme une occasion unique de stimuler les facteurs de succès en tissant des relations à long terme avec ses principales parties prenantes.

Constantia Flexibles ambitionne de fournir des solutions d'emballage flexible haut de gamme qui permettent d'améliorer le quotidien des personnes. Cette préoccupation se traduit dans les actions menées à l'échelle mondiale par le groupe qui vont bien au-delà des exigences légales.

Outre les réalisations qui auront marqué, d'une façon générale, l'année 2018, Constantia Flexibles souhaite souligner la mise en œuvre concluante et efficace des actions suivantes liées aux différents domaines du développement durable.

- Environnement :
  - la plus importante usine de Constantia Flexibles, Constantia Teich (Autriche), est devenue le premier convertisseur de rouleaux de papier aluminium et d'emballage et la première société européenne à avoir obtenu une certification au regard de la norme de performance de l'*Aluminium Stewardship Initiative* en matière environnementale, sociale et de gouvernance ,
  - Constantia Flexibles s'est engagé à réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre (GES) liées aux scopes 1, 2 et 3 de 24 % d'ici 2030 et de 49 % d'ici 2050 (année de référence : 2015), un objectif approuvé par l'initiative *Science Based Targets (SBTI)* ,
  - Constantia Flexibles s'est engagé à ce que 100 % de ses emballages consommation et santé soient recyclables d'ici 2025 ,
  - Constantia Flexibles a amélioré son score climat CDP (*Carbon Disclosure Project*) – déjà très satisfaisant – ainsi que son score engagement fournisseur. Constantia Flexibles s'est vu octroyer un score climat CDP très élevé en 2018 (A-) et compte parmi les 3 % des sociétés évaluées à avoir été désignés *Leader Engagement Fournisseur CDP* (A), son nom figurant désormais sur le troisième tableau annuel des leaders du score engagement fournisseur.
- Santé et sécurité :
  - Constantia Flexibles a franchi une nouvelle étape vers l'excellence opérationnelle en matière de santé et de sécurité après avoir obtenu, pour la première fois, le *CF-Group HSSE Award* qui vient récompenser la performance solide à long terme de l'entreprise en matière de sécurité. Ce tout premier HSSE Award annuel a été remis au Responsable Usine de Constantia Teich Pologne, où le dernier ATA (nombre d'accidents de travail avec arrêt) date de juin 2015 et qui est ainsi, en passe d'atteindre le cap des 1 000 jours sans accident. L'usine de Teich emploie quelque 250 personnes qui font preuve d'une performance hors normes dans le cadre de leur travail et veillent à placer la « sécurité avant tout »,
  - deux nouvelles normes groupe SSSE ont été instaurées au sein de Constantia Flexibles. Les principaux objectifs ont été atteints grâce à une communication SSSE ciblée et à la mise en place d'une signalétique claire à destination de toutes les personnes qui se rendent sur le site des usines. Des règles de base de sécurité ont été imposées à l'échelle mondiale afin de sensibiliser les personnes à la sécurité et les inviter à la prudence, (stationnement en marche arrière, utilisation de la main courante, normalisation des signalétiques et panneaux d'information santé et sécurité etc.),
  - une initiative sécurité (incluant les supports de formation associés) a été déployée au sein du groupe sur le thème des « Transpalettes électriques ». A la suite de l'analyse de l'accidentologie, Constantia Flexibles a défini les besoins de formation minimum afin d'organiser des sessions de sensibilisation au niveau des ateliers. De ce fait, le nombre d'accidents avec arrêt de travail impliquant des transpalettes a été considérablement réduit.
- Initiatives sociales, notamment :
  - Constantia Cooking – depuis 2009, des salariés du siège, à Rivergate, préparent chaque mois des repas pour les sans-abri du centre d'hébergement de VinziRast, à Vienne,
  - START Austria – Constantia Flexibles soutient 25 étudiants START en Autriche. Ces jeunes réfugiés, provenant de pays tels que l'Afghanistan ou la Syrie, sont accompagnés et encouragés à exploiter au mieux leurs talents, en bénéficiant notamment d'un accueil bienveillant en Autriche, d'une aide linguistique et de formations. Le Groupe organise aussi des visites de sites et offre à un étudiant la possibilité d'effectuer un stage,
  - en Turquie, les membres de l'équipe de l'usine ASAS de Constantia Flexibles ont récolté des fonds afin de faire un don au profit de LÖSEV, une ONG qui s'attache à fournir une aide éducative et psychologique, un soutien financier et des soins de santé aux enfants atteints de leucémie ou d'hémopathie chronique,
  - durant le « *Toy Day* », qui s'est tenu à Aluprint, au Mexique, les salariés ont donné des jouets, des vêtements et de la nourriture afin d'aider les familles dans le besoin,
  - lors des fêtes de Noël, une loterie de bienfaisance a été organisée à l'usine Constantia Tobepal, en Espagne. Les sommes récoltées à cette occasion ont été remises à une banque alimentaire.
- l'équipe de l'usine Constantia Teich, basée en Autriche, soutient actuellement une initiative permettant aux enfants défavorisés des écoles de la région d'obtenir un soutien financier pour participer à des activités parascolaires. Ainsi, ils peuvent prendre part à des cours d'anglais et à des activités sportives, par exemple, aux côtés de leurs camarades de classe.

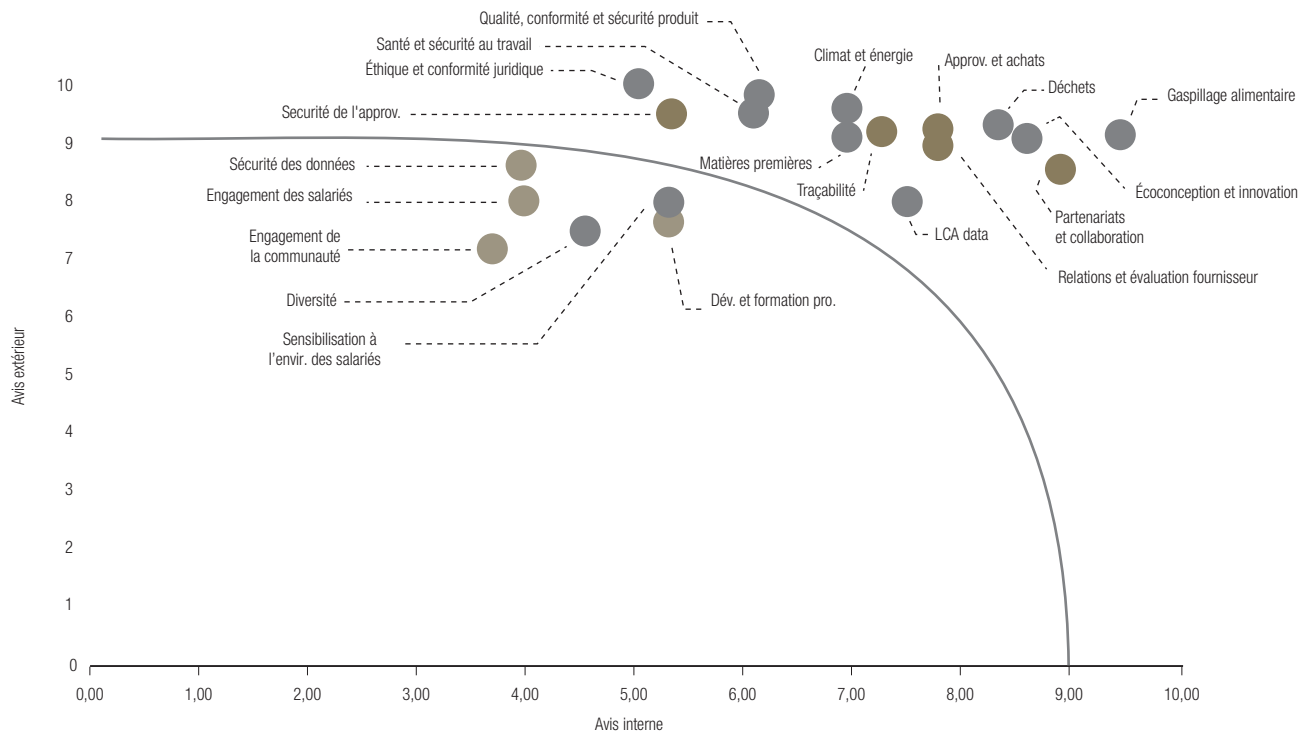
3.2.2.3 Matrice de matérialité

Une plus grande compréhension des enjeux extra-financiers inhérents à leur activité permet aux entreprises de mieux prévenir ou atténuer ces risques. Aussi, Constantia flexible estime que la sélection des données du présent rapport représente un enjeu majeur afin d'adapter son action RSE conformément aux principes GRI (*Global Reporting Initiative*). S'agissant des relations avec ses parties prenantes, Constantia Flexibles a associé une étude d'évaluation d'impact interne à une analyse plus large menée par les parties prenantes conforme à la norme AA1000, relative aux interactions avec les parties prenantes. Il leur a en effet été demandé de donner leur avis (importance relative extérieure) sur les enjeux de développement durable de Constantia Flexibles (importance relative interne) et de noter son degré d'engagement à partir d'un questionnaire en ligne élaboré avec des consultants spécialisés externes.

Il ressort de cette évaluation que le point de vue interne du groupe sur l'importance relative accordée aux questions de développement durable correspond largement à celui de ses parties prenantes. L'importance accordée à la majorité des sujets a été jugée généralement très élevée. Les réponses qualitatives portaient principalement sur les questions environnementales. Un grand nombre de commentaires et de demandes concernaient l'éco-conception, les possibilités de recyclage, la fonction de barrière, l'impact environnemental des matériaux de conditionnement et la communication de ces informations au grand public. L'engagement de Constantia Flexibles dans les domaines comme la conformité et la sécurité des produits, l'éthique commerciale, le conditionnement et la conception, la traçabilité et la santé et la sécurité au travail a reçu une note élevée, démontrant ainsi qu'il s'agit bien là d'un véritable point fort de l'entreprise.

Constantia Flexibles travaille déjà autour des questions présentant l'importance la plus élevée et continuera à les prendre en compte en poursuivant un dialogue approfondi avec ses parties prenantes sur ces sujets.

Matrice de matérialité de Constantia Flexibles



3.2.2.4 Principaux risques

En s'appuyant sur l'analyse exhaustive de la matérialité et sur le système interne en place de gestion des risques et des opportunités, Constantia Flexibles a identifié les principaux risques listés ci-dessous dans le cadre de ses différentes activités :

- émissions de GES ;
- demande accrue et réglementation inhérente aux emballages durables ;
- risques environnementaux, sociaux et éthiques liés à l'achat de matières premières ;
- pénurie de main-d'œuvre qualifiée ;
- manque de formations et d'activités axées sur le développement ;
- sécurité au travail ;
- pollution de l'air ;
- santé et sécurité du consommateur.

Du fait de la nature des activités de fabrication d'emballage flexible à destination des secteurs agroalimentaire et pharmaceutique, Constantia Flexibles considère que les thèmes « de la lutte contre l'insécurité alimentaire, du respect du bien-être animal ou encore de l'alimentation responsable, éthique et durable » ne présentent pas de risque extra-financier substantiel et ne seront donc pas abordés dans le présent document.

3.2.2.4.1 Émissions de GES

La hausse mondiale des émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des activités humaines contribue largement au réchauffement climatique et a des conséquences très graves sur les écosystèmes et les communautés.

Constantia Flexibles estime que la responsabilité environnementale doit être intégrée à ses activités. Son engagement repose sur les principes suivants :

- connaissance des risques environnementaux potentiels et des moyens de les minimiser grâce à certaines technologies ;
- utilisation de matériaux plus respectueux de l'environnement pour la fabrication de sa gamme de produits ;
- utilisation de tous les moyens de réduire l'impact de Constantia Flexibles dans l'atmosphère, sur les sols et dans l'eau, et mise en place de mesures adaptées pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre ; et
- utilisation maximale de technologies respectueuses des ressources et de l'environnement parallèlement à une optimisation permanente de l'utilisation des matériaux.

Parmi les autres tâches relevant de sa responsabilité d'entreprise, Constantia Flexibles recueille et suit les données de l'ensemble de la société concernant ses performances internes. Depuis 2005, la société mesure ses émissions directes et indirectes (scope 1 et scope 2) et quantifie également ses émissions indirectes (scope 3) provenant des activités situées sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les émissions directes et indirectes de GES sont générées par les usines de Constantia Flexibles au travers des processus de production consommant de l'électricité, du gaz, de la vapeur et de l'eau chaude et, de manière indirecte, par les biens et services achetés et les activités liées aux combustibles et à l'énergie.

3.2.2.4.1.1 Énergie

En 2018, la consommation totale d'énergie de Constantia Flexibles était de 558 053 MWh, soit une baisse de 2 % par rapport à 2017. Le tableau ci-dessous indique la consommation par source énergétique.

Source d'énergie	[%]
Électricité (TJ)	48,7 %
Gaz naturel	43,0 %
GPL	3,2 %
Vapeur	3,1 %
Eau chaude	1,2 %
Combustibles	0,8 %
Fioul	0,1 %

Constantia Flexibles a adopté une démarche d'amélioration continue au regard de l'efficacité énergétique, par exemple en récupérant l'énergie thermique grâce à la mise en place de systèmes d'oxydation thermique régénérative. La plupart des usines européennes du groupe respectent, en outre, la norme 50001 et accordent à ce titre une grande importance à la diminution de leur consommation énergétique.

En 2018, Constantia Flexibles a mené 28 initiatives axées sur l'environnement. 13 initiatives visaient spécifiquement à réduire la consommation énergétique, parmi lesquelles 12 ont permis d'économiser 7 GWh.

3.2.2.4.1.2 Méthode de comptabilisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Constantia Flexibles mesure ses émissions de GES et en rend compte conformément au Protocole des gaz à effet de serre (*Greenhouse Gas Protocol*), reconnu à l'échelle internationale, et le mode de calcul des scopes 1, 2 et 3 est vérifié tous les ans par un consultant externe.

Le tableau ci-dessous présente les émissions de GES des scopes 1 et 2 de Constantia Flexibles en 2017 et 2018.

	Scope 1		Variation [%]	Scope 2		Variation [%]	Scope 3		Variation [%]
	2017	2018		2017	2018		2017	2018	
kt équiv. CO_2	131,97	113,26	- 14 %	145,82	144,47	- 1 %	1 542,92	1 459,86	- 5 %

Constantia Flexibles mesure ses émissions des scopes 1 et 2 à l'aide d'un outil informatique spécialisé prenant en charge la collecte des données et les calculs à l'échelle du groupe. Il garantit que les données sont recueillies de manière structurée et transparente sur tous les sites de production du groupe.

Près de la moitié des émissions de la société résultent de la consommation d'électricité (scope 2). Pour les diminuer, le groupe entretient des liens étroits avec ses fournisseurs d'électricité afin d'accroître la part d'électricité issue des énergies renouvelables. En 2016, il a opté pour l'électricité verte (produite intégralement par des centrales hydrauliques) dans certaines usines, couvrant 15 % de la consommation totale d'électricité en 2018.

La majorité des autres émissions proviennent de la consommation de solvants et de gaz naturel et sont donc des émissions de scope 1. Constantia Flexibles réduit ses émissions de scope 1 en utilisant davantage d'encres sans solvant et de laques à base d'eau.

Outre les émissions directes et indirectes produites par ses activités, Constantia Flexibles mesure également les émissions indirectes causées par les différents processus menés en amont et en aval de la chaîne de valeur (émissions de scope 3). Après avoir tout d'abord analysé certaines sources d'émissions de scope 3, il a été défini une méthode d'évaluation des sources d'émissions importantes applicable à l'ensemble du groupe. Les achats de matières premières de type aluminium et plastique représentent plus de 83 % des émissions de scope 3 de la société. Par conséquent, les biens achetés pour fabriquer ses produits représentent la principale source des émissions de scope 3. Les émissions de scope 3 représentent pour Constantia Flexibles un élément essentiel à la réalisation de ses objectifs en la matière. Toutes ses usines enregistrent ainsi les principales émissions du scope 3 depuis 2015. Le groupe peut ainsi détecter et analyser les points problématiques pour élaborer des solutions en collaboration directe avec ses fournisseurs, comme l'Aluminium Stewardship Initiative, visant à diminuer ces émissions liées aux matières premières achetées. C'est pourquoi, Constantia Flexibles collabore avec ses fournisseurs pour évaluer ces émissions.

Une plus grande connaissance des difficultés particulières à certains sites, concernant le fonctionnement de l'entreprise lui-même, des produits ou des matières premières, permet à Constantia Flexibles de résoudre les problèmes qui se posent de manière similaire dans l'ensemble du groupe. Constantia Flexibles est particulièrement attentif à l'amélioration continue de sa consommation de matières premières, qui comptent pour l'essentiel l'aluminium, le plastique, le papier et les produits chimiques tels que les encres et les solvants. L'impact potentiel sur l'environnement associé à la durabilité de ses produits est quantifié au moyen de procédures appropriées (notamment par la réalisation d'analyses du cycle de vie).

Afin de favoriser les possibilités de réduire ses émissions, Constantia Flexibles s'est fixé comme objectif de diminuer de 40 % ses émissions de CO_2 d'ici à 2023 (émissions des scopes 1 et 2 au m^2, 2005 étant l'année de référence). De plus, en 2017, Constantia Flexibles a défini un objectif de réduction de ses émissions absolues de GES à l'échelle du groupe, qui a été approuvé par l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* en 2018. L'initiative Science Based Targets est le résultat d'une collaboration entre le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le Pacte mondial des Nations unies (UNGC), le *World Resources Institute* (WRI) et le *World Wide Fund for Nature* (WWF) et l'un des engagements de l'action *We Mean Business Coalition*.

Constantia Flexibles s'engage à réduire ses émissions absolues de GES de scopes 1, 2 et 3 de 24 % d'ici 2030 et de 49 % d'ici 2050 (année de référence : 2015). Les objectifs adoptés par les sociétés afin de réduire les émissions de GES sont considérés comme « reposant sur des données scientifiques » s'ils sont conformes au niveau de décarbonisation requis pour maintenir le réchauffement climatique en deçà de 2 degrés Celsius comparé aux températures préindustrielles. Au travers de cet objectif ambitieux, en ligne avec les pratiques de climatologie, Constantia Flexibles démontre à ses clients et aux autres parties prenantes sa volonté de jouer pleinement son rôle au niveau mondial en vue de limiter la hausse des températures et d'améliorer en permanence sa performance en termes de durabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le tableau ci-dessous montre la progression vers l'objectif *SBTi* défini par Constantia Flexibles.

Indicateurs	Base de référence kt équiv. CO_2	Performance 2018	Objectif 2030
Réduction des émissions de CO_2 de 24 % d'ici 2030 et de 49 % d'ici 2050 (scopes 1, 2 et 3)	1 974	- 13 %	- 24 %

De plus, Constantia Flexibles communique ses principales données environnementales sur ses différentes chaînes d'approvisionnement et collabore à plusieurs plateformes/projets, comme le CDP et EcoVadis. En 2018, le groupe a amélioré son score climat CDP (*Carbon Disclosure Project*) – déjà très satisfaisant – ainsi que son score engagement fournisseur. En raison de son degré élevé de transparence au regard du *reporting* en matière de réchauffement climatique et des efforts que le groupe a déployés en termes de protection du climat, Constantia Flexibles s'est vu attribuer un très bon score climat CDP en 2018. Avec une note de A-, la société intègre ainsi le groupe des leaders et dépasse largement la moyenne du secteur et la moyenne régionale européenne. Le CDP évalue les stratégies, les objectifs et la réduction effective des émissions par an, ainsi que la transparence et l'exactitude des données fournies. Plus de 7 000 sociétés dans le monde ont répondu aux questionnaires CDP en 2018. Cette notation élevée témoigne de la performance de la gestion environnementale de Constantia Flexibles. Constantia Flexibles a également participé au programme de la chaîne d'approvisionnement du CDP et a, à cette occasion, été évaluée selon la méthodologie de notation de l'engagement fournisseur développée par le CDP, parallèlement à la méthode de notation climat. Sur plus de 5 000 sociétés évaluées, Constantia Flexibles compte parmi les 3 % à avoir été désignés Leader Engagement Fournisseur CDP (A) Le CDP a ainsi inscrit Constantia Flexibles sur son troisième tableau annuel des Leaders du Score Engagement Fournisseur. Ce tableau regroupe les entreprises qui, au cours de la dernière année de *reporting* du CDP, ont été reconnues en tant que chef de file au regard de leurs efforts et des actions mises en œuvre pour maîtriser les émissions de carbone et adresser les problèmes liés au réchauffement climatique sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.

Constantia Flexibles est également bien noté par EcoVadis, qui vise à améliorer les pratiques environnementales et sociales des entreprises en s'appuyant sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ecovadis gère la première plateforme collaborative de notation de développement durable des chaînes d'approvisionnement mondiales. En associant des technologies de l'information novatrices et la mutualisation des expertises sur la question des achats durables, EcoVadis a pour but d'aider les fonctions achats des entreprises à améliorer leur performance tout en réduisant les coûts de contrôle des pratiques de développement durable des fournisseurs. En 2018, Ecovadis a attribué le niveau Or à Constantia Flexibles en raison de son engagement en matière de RSE, qui figure de ce fait parmi les 5 % des fournisseurs évalués en tête de classement.

3.2.2.4.2 Demande accrue et réglementation inhérente aux emballages durables

Du fait des réglementations actuelles ou émergentes relatives à la recyclabilité des emballages (par exemple, les normes et législations nationales/européennes attendues en matière d'étiquetage, comme l'empreinte environnementale des produits (EEP), une initiative de la Commission européenne, et le *reporting* obligatoire de performance CO_2 des produits de grande consommation), de la baisse de la demande pour les conditionnements non recyclables (par exemple, les stratifiés multi matériaux complexes qui figurent dans le portefeuille de Constantia Flexibles) et de la stigmatisation de l'emballage par les consommateurs, Constantia Flexibles risque de voir ses coûts d'exploitation et ses frais de mise en conformité augmenter de façon importante et de perdre des parts de marché. Pour que les produits se conforment à la réglementation, il conviendra également de réaliser des analyses du cycle de vie (ACV) supplémentaires et de fournir des informations précises sur l'empreinte environnementale des produits.

En termes d'opportunités associées, la législation inhérente à l'extension de la responsabilité du producteur et la Directive sur les emballages et les déchets d'emballage (instaurée en vertu du cadre sur l'Économie circulaire) « encouragent » Constantia Flexibles à développer et à appliquer de nouvelles technologies de recyclage à ses produits d'emballage flexible. Le financement de ces technologies peut également être assuré. La hausse de la collecte et du taux de recyclage des emballages flexibles crée une demande accrue pour les solutions d'emballage flexible recyclables de Constantia Flexibles. De plus, Constantia Flexibles y voit aussi l'opportunité d'imaginer des solutions d'emballages recyclables qui permettraient de réduire les frais liés à la responsabilité étendue du producteur et de conférer à la société un avantage concurrentiel de ce point de vue.

3.2.2.4.2.1 Économie circulaire

Constantia Flexibles, qui participe activement à plusieurs projets novateurs dans ce domaine, est conscient des enjeux liés à la conception des emballages en plastique. Constantia Flexibles a ainsi rejoint l'initiative soutenue par la fondation Ellen McArthur, baptisée « Pour une nouvelle économie des plastiques », qui a pour ambition de favoriser la mise en place d'un système au sein duquel les déchets plastiques seraient éliminés. La vision ambitieuse qui sous-tend cette initiative, conforme aux principes de l'économie circulaire, a suscité l'adhésion de nombre d'entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur, d'organisations philanthropiques, de villes et de gouvernements. Cette initiative recouvre cinq axes interdépendants qui se renforcent mutuellement afin de créer les conditions propices à la transformation du système : un mécanisme de dialogue, un protocole mondial sur les plastiques, des projets d'innovation, une base de données et des actions de sensibilisation.

En tant que producteur mondial d'emballages flexibles à destination des secteurs de la consommation et de la santé d'une part, et que société engagée depuis toujours en faveur de la durabilité d'autre part, Constantia Flexibles reconnaît l'importance de se diriger vers une économie circulaire des plastiques. En 2018, Constantia Flexibles s'est ainsi engagé à ce que 100 % de ses emballages Consommation et Santé soient recyclables d'ici 2025. Les innovations produit futures mettront l'accent sur la mise en place de directives de conception visant à développer des spécifications axées sur le recyclage – tant dans la pratique qu'à l'échelle commerciale. Cette garantie fait partie intégrante de l'engagement de Constantia Flexibles vis-à-vis du *Global Commitment* de la Nouvelle économie des plastiques, qui regroupe les plus importants producteurs d'emballage au monde, mais également des marques, des détaillants, des organismes de recyclage, des gouvernements et des ONG. Portée par des ambitions et des définitions partagées et un haut niveau de transparence, cette initiative travaille à des solutions qui permettent de traiter les causes profondes des déchets plastiques et de la pollution. Constantia Flexibles estime qu'en travaillant main dans la main, les entreprises et les gouvernements ont le pouvoir de traiter le problème de la pollution plastique et est donc particulièrement fière de compter parmi les 250 organisations à avoir signé le *Global Commitment*. Les signataires incluent des sociétés représentant 20 % de l'ensemble des emballages produits dans le monde. Le *Global Commitment* et sa vision d'une économie circulaire dédiée au plastique reçoivent le soutien du *World Wide Fund for Nature* (WWF) et ont été approuvés par le *World Economic Forum*, *The Consumer Goods Forum*, ainsi que par bon nombre d'universités, d'institutions et autres organismes.

Dans le cadre du projet CEFLEX (*A Circular Economy for Flexible Packaging*), Constantia Flexibles, en tant que membre fondateur, œuvre aussi activement afin d'améliorer la performance des emballages flexibles dans l'économie circulaire en proposant des solutions de conception innovantes à travers la collaboration. CEFLEX a été lancé par un consortium d'entreprises et d'associations européennes qui représentent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'emballage flexible. Les objectifs fixés pour 2020 et 2025 comprennent l'élaboration de lignes directrices précises pour les emballages souples et leurs infrastructures de collecte, de tri et de recyclage. Les parties prenantes de CEFLEX se répartissent en sept groupes de travail afin d'identifier et de développer les meilleures solutions qui soient : 1. Élaborer des recommandations, 2. Comprendre le marché européen de l'emballage flexible, 3. Identifier et développer des débouchés pérennes pour les matériaux secondaires, 4. Établir une analyse de rentabilisation durable, 5. Valider le principe dans une région pilote, 6. Faciliter la mise en œuvre de technologies, 7. Renforcer la communication. Constantia Flexibles participe activement à six de ces groupes de travail et étudie en permanence les possibilités d'accroître le recyclage de l'emballage flexible.

Pour parvenir à l'objectif de 100 % d'emballages recyclables d'ici 2025, Constantia Flexibles évaluera en permanence la recyclabilité des produits figurant dans son portefeuille et mesurera sa progression au regard de cet objectif. Un processus de suivi exhaustif, intégrant des procédures adaptées, est actuellement en place pour l'ensemble des spécifications.

La stratégie UE sur les matières plastiques dans une économie circulaire stipulant que tous les emballages plastiques devront être recyclables d'ici 2030, Constantia Flexibles aide les acteurs du secteur agroalimentaire à se conformer aux exigences réglementaires en développant les « écosolutions Constantia ». De cette façon, le Groupe contribue également à créer des produits attractifs pour un nombre toujours croissant de consommateurs attentifs aux problématiques de durabilité. Après avoir garanti, en 2018, qu'elle serait en mesure de proposer des solutions recyclables pour l'ensemble de son portefeuille de produits d'ici 2025, la société a déjà lancé ses premiers projets, à l'instar d'EcoLam (une solution pure à base de PE (polyéthylène) qui permet le recyclage dans le flux des déchets PE). EcoLam+ (une version « protection » d'EcoLam) verra le jour en 2020 afin de proposer une option plus durable pour les laminés de protection sur le marché. De récentes études montrent également que les consommateurs privilégient les solutions plus durables. Grâce aux différents produits que compte sa gamme aujourd'hui (EcoLam, EcoCover, EcoPouch, EcoTainerAlu), Constantia Flexibles est prêt à entrer dans une nouvelle ère de l'emballage.

Constantia Flexibles collabore également avec les parties prenantes qui interviennent tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur le fait que, sans la protection qu'offre l'emballage aux produits durant leur cycle de vie, la fourniture ciblée des biens de consommation serait impossible. Constantia Flexibles participe à plusieurs projets de l'initiative collaborative sectorielle *Stop Waste Save Food* financée par l'Agence autrichienne pour la promotion de la recherche (FFG) dans le but d'élaborer des solutions concrètes dans le domaine du traitement des aliments et de l'optimisation de l'emballage pour diminuer le gaspillage alimentaire. Constantia Flexibles s'attache par ailleurs à réduire le gaspillage alimentaire en tant que membre de la *Save Food Initiative* mise en place par les Nations unies. Cette initiative, lancée en 2011, vise à inscrire la problématique du gaspillage alimentaire à l'échelle mondiale sur l'agenda politique et économique. Alors que la population mondiale ne cesse d'augmenter, il est impératif de trouver des moyens de diminuer le gaspillage alimentaire (qu'il résulte du fait que les aliments soient jetés ou deviennent impropres à la consommation) et les solutions d'emballage ont un rôle important à jouer au regard de la conservation durable des aliments. C'est pourquoi Constantia Flexibles concentre actuellement ses efforts sur la réduction de l'impact environnemental de ses conditionnements, la diminution de la consommation de matières premières (grâce à la réduction de l'épaisseur des matériaux, par exemple) et l'optimisation du recyclage des solutions proposées à ses clients du monde entier, tout en veillant à préserver les caractéristiques essentielles de ses produits.

En tant que membre de groupes de travail internationaux, le groupe Constantia Flexibles participe à des forums associatifs dont l'objet est de gérer de façon proactive les risques liés au réchauffement climatique. En particulier, le groupe est membre permanent du comité pour le développement durable de *Flexible Packaging Europe* et du groupe d'action pour la durabilité de l'aluminium de l'*European Aluminium Foil Association*, au sein desquels il est force de proposition s'agissant de projets visant à favoriser la coopération interentreprises pour la défense des intérêts communs.

L'adhésion de Constantia Flexibles à la *Sustainable Packaging Coalition (SPC)* renforce également ses liens avec des partenaires clés et améliore sa connaissance des problématiques de durabilité dans le secteur du conditionnement. SPC est un groupe de travail consacré à l'étude de systèmes d'emballage plus respectueux de l'environnement. Constantia Flexibles estime en effet, que la mutualisation des efforts à l'échelle mondiale pour développer des solutions de recyclage renforce une prise de conscience collective et un partage des bonnes pratiques, afin de parvenir à une solution durable de gestion de l'emballage flexible multi matériaux en fin de vie.

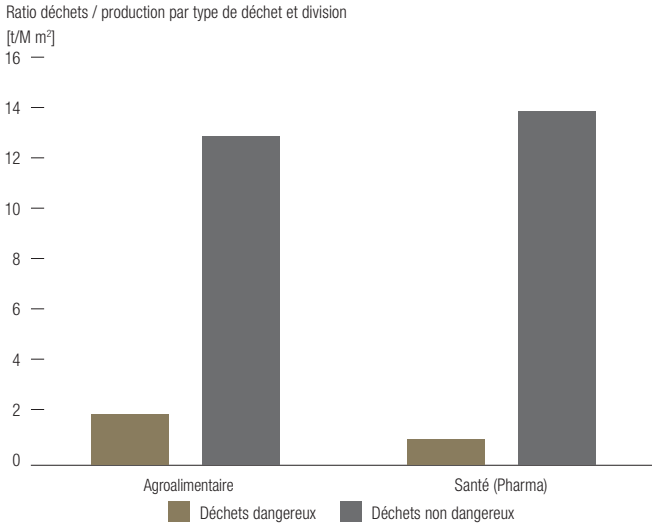
Constantia Flexibles participe aussi activement à la définition de la réglementation dans le cadre de l'initiative de la Commission européenne sur le développement des Règles de calcul de l'empreinte environnementale pour les différentes catégories de produits (Product Environmental Footprint Category Rules ou PEFCR). Dans le cadre de ces études, Constantia Flexibles contribue à la cartographie de l'ensemble de la chaîne de valeur en examinant et en évaluant les différentes catégories d'impact environnemental relevées par la Commission européenne.

3.2.2.4.2.2 Gestion des déchets

Dans le cadre d'une compréhension exhaustive des enjeux inhérents à une économie circulaire, Constantia Flexibles suit en permanence la réalisation des objectifs fixés en la matière sur la base des plans de gestion des déchets définis par usine.

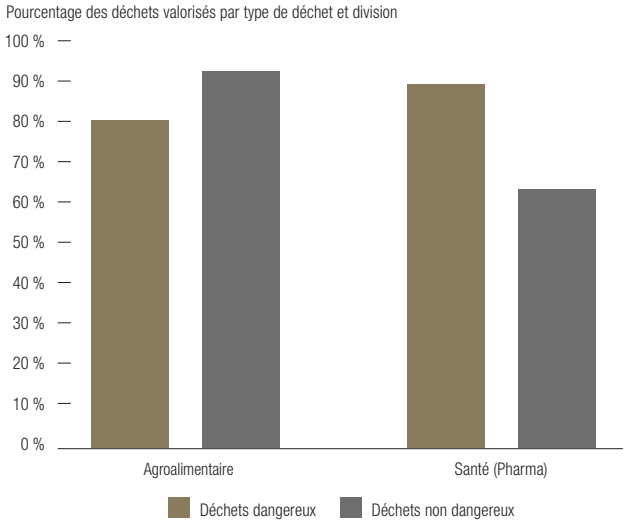
En 2018, la quantité totale de déchets sur les sites de Constantia Flexibles était de 64 390 tonnes, soit une baisse de 6 % par rapport à 2017. Le graphique ci-dessous montre le cumul des déchets de Constantia Flexibles par division et catégorie au niveau de la production en 2018.

Ratio déchets/production par type de déchet et division



En 2018, Constantia Flexibles a fait valoriser (recyclage, compostage et incinération avec valorisation énergétique) 82 % de ses déchets dangereux et 88 % de ses déchets non dangereux. Par rapport à l'année précédente, le taux de valorisation reste relativement stable – en 2017, 82 % des déchets dangereux et 90 % des déchets non dangereux ont été valorisés. Le graphique ci-dessous montre la répartition des déchets valorisés par type de déchet et par division.

Déchets valorisés



3.2.2.4.2.3 Évaluations du cycle de vie

Constantia Flexibles est conscient de son rôle et de ses responsabilités sur la chaîne de valeur et s'attache en permanence à accroître la durabilité de ses processus et ses produits. Parallèlement au suivi et à la détermination des tendances susceptibles d'améliorer la durabilité de ses produits sur le marché, Constantia Flexibles s'attache à apporter son soutien à ses parties prenantes internes (telles les équipes de gestion des produits et des ventes).

Des analyses indépendantes du cycle de vie et menée en collaboration avec des associations sont en effet indispensables pour améliorer l'empreinte écologique. Constantia Flexibles fait preuve à cet égard d'innovation en intégrant le développement durable de l'entreprise et des produits à ses analyses du cycle de vie. Ces dernières sont réalisées depuis la mi-2015 selon une approche semi-automatisée, afin de répondre plus efficacement à toutes les questions soulevées par les clients et à celles qui se posent pendant la conception du cycle de vie. Ce métamodèle LCA innovant, revu par des pairs, permet à Constantia de fournir aux clients et aux autres parties prenantes des informations utiles sur l'empreinte environnementale des produits, en leur permettant d'évaluer les effets des combinaison de processus de fabrication, l'utilisation de matières premières, les solutions de gestion des déchets et les paramètres spécifiques à un pays donné.

En développant une expertise crédible en matière de durabilité des produits, Constantia Flexibles bénéficie d'une confiance accrue de ses clients tout en répondant aux attentes des consommateurs finaux et des régulateurs. Constantia Flexibles y voit l'opportunité d'un avantage concurrentiel ainsi qu'une manière vertueuse d'optimiser ses coûts.

3.2.2.4.3 Risques environnementaux, sociaux et éthiques liés à l'achat de matières premières

Constantia Flexibles est conscient des principaux risques associés à sa consommation de matières premières, qui comptent pour l'essentiel l'aluminium, le plastique, le papier et les produits chimiques tels que les encres et les solvants : risques d'inefficacité, atteintes à la réputation, coûts liés à la mise en conformité, perturbations opérationnelles et épuisement des ressources dû à l'impact environnemental de l'approvisionnement en matières premières.

Par conséquent, Constantia Flexibles considère que la mise en place d'une coopération tout au long de la chaîne de valeur (notamment pour adopter des certifications d'approvisionnement responsable) constitue un élément important de son approche globale du développement durable. Constantia Flexibles est un membre fondateur de différentes initiatives, telles que l'*Aluminum Stewardship Initiative* (ASI). L'ASI a été créée pour promouvoir une amélioration des performances en matière de développement durable et de transparence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'aluminium. Fondée par plusieurs entreprises, l'ASI est une entreprise à but non lucratif qui vise à mobiliser un grand nombre d'acteurs de la chaîne de valeurs sur l'adoption de pratiques responsables en matière d'éthique et de performance environnementale et sociale, ainsi que sur la création des normes correspondantes. La norme ASI *Chain of Custody* (CoC, chaîne de traçabilité) est devenue effective en 2017. Elle a pour objectif de répondre aux interrogations relatives à l'approvisionnement responsable en aluminium et garantissant les pratiques des entreprises respectant la norme ASI Performance. En 2018, l'usine la plus importante de Constantia Flexibles, à savoir C. Teich, est devenue le premier convertisseur de rouleaux de papier aluminium et d'emballage et la première société européenne à avoir obtenu une certification au regard de la Norme de Performance de l'ASI en matière environnementale, sociale et de gouvernance. La certification ASI de l'usine de Teich montre que les pratiques de Constantia Flexibles répondent aux normes les plus exigeantes de l'industrie.

De plus, dans le cadre des projets CEFLEX (A *Circular Economy for Flexible Packaging*) et NPEC (*New Plastics Economy*), Constantia Flexibles œuvre activement afin d'améliorer la performance des emballages flexibles dans l'économie circulaire (voir la Section « *Demande accrue et réglementation inhérente aux emballages durables* »).

Dans le cadre de sa politique d'achat et afin de souligner l'intérêt que porte l'entreprise à la mise en œuvre de principes et de modes d'action socialement responsables, équitables, éthiques et durables sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, Constantia a élaboré un Code de conduite pour ses fournisseurs. Le « Code de conduite des fournisseurs et des sous-traitants » définit les critères élémentaires, concernant leurs responsabilités envers leurs propres parties prenantes et l'environnement, que le Groupe demande à ses fournisseurs de biens et de services et à ses sous-traitants de respecter. Les principes du Code de conduite se fondent dans une large mesure sur les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, des Conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des Conventions des Nations Unies sur l'élimination de toutes formes de violence à l'égard de femmes et des droits de l'enfant. Le Code de conduite préconise l'équité des pratiques commerciales, des relations intègres avec les parties prenantes et la protection de l'environnement. Reprenant les valeurs présentées dans le Code de conduite, Constantia Flexibles prône la mise en place de partenariats étroits avec ses fournisseurs et ses sous-traitants dans l'optique de créer ensemble de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (par le biais de projets de R&D en B2B notamment). Le Code de conduite des fournisseurs est intégré aux conditions d'achat de Constantia Flexibles.

La société a, en outre, élaboré un questionnaire approfondi avec l'aide d'un consultant externe, qui a été envoyé à ses principaux fournisseurs fin 2018. Ce questionnaire avait pour but d'appréhender le *statu quo* et la maturité des fournisseurs au regard des sujets liés au climat et de les évaluer afin d'identifier les prestataires les plus performants et les « maillons faibles ». Les résultats indiqueront le niveau de maturité des fournisseurs. Cette action a été reconnue par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), qui évalue le degré d'engagement des fournisseurs des entreprises, car la société compte parmi les 3 % des entreprises à avoir été désignées *Leader Engagement Fournisseur CDP* (voir la section « Émissions de GES »).

3.2.2.4.4 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée

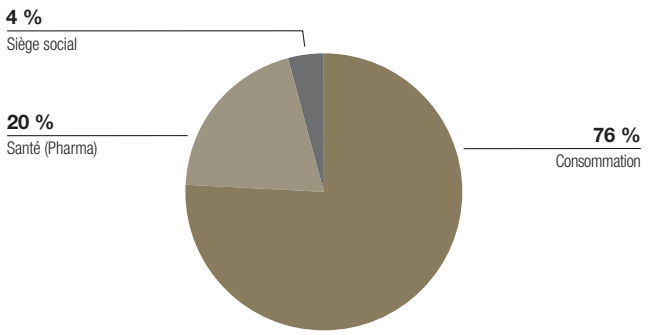
Pour atteindre ses objectifs, Constantia Flexibles a besoin de salariés motivés et bien formés. Cependant, il devient de plus en plus difficile de trouver une main-d'œuvre qualifiée, notamment pour les équipes d'atelier.

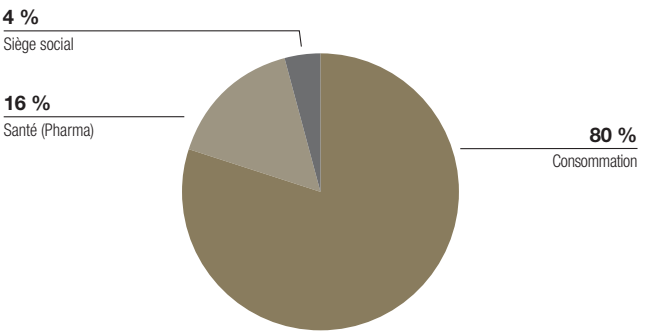
Constantia Flexibles se trouve donc confronté au risque d'indisponibilité de personnel qualifié et, par là même, au risque de ne pas réussir à pourvoir des postes clés, tous niveaux confondus (ouvriers, ingénieurs ou responsables).

Au 31 décembre 2018, le nombre de salariés était de 8 322 personnes, la majorité d'entre eux (80 %) étant employés dans la division Consommation. Ce chiffre indique une hausse de 1 283 personnes par rapport à l'année dernière, qui s'explique principalement par l'acquisition de Creative Polypack en Inde.

Répartition des effectifs par division à fin 2017 et 2018

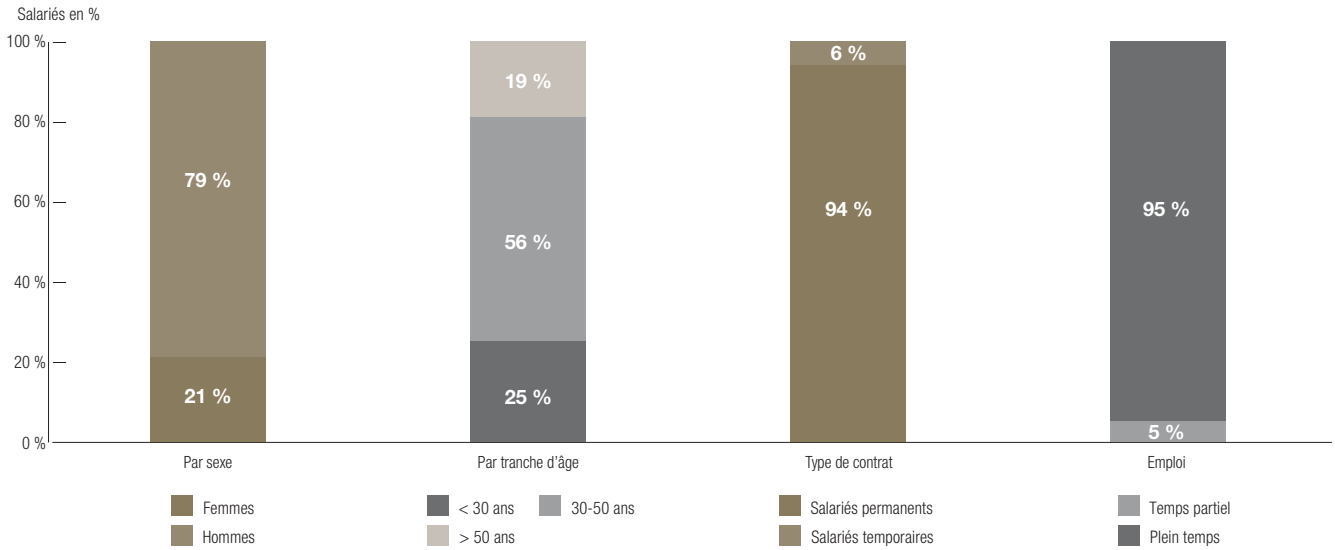
	2017		2018	
Division	**Par sexe**	**Effectifs en %**	**Par sexe**	**Effectifs en %**
Consommation	5 369	76 %	6 613	80 %
Santé (Pharma)	1 378	20 %	1 346	16 %
Siège social	292	4 %	363	4 %
TOTAL	**7 039**	**100 %**	**8 322**	**100 %**



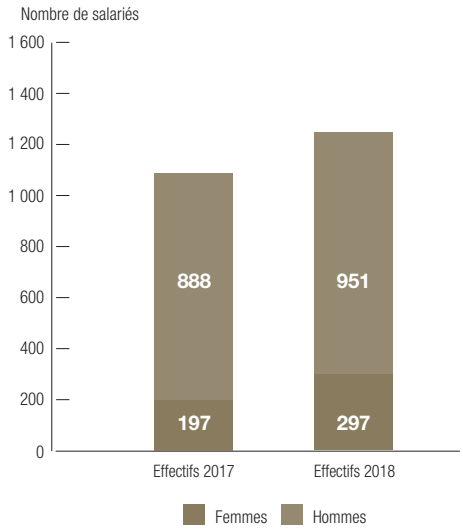


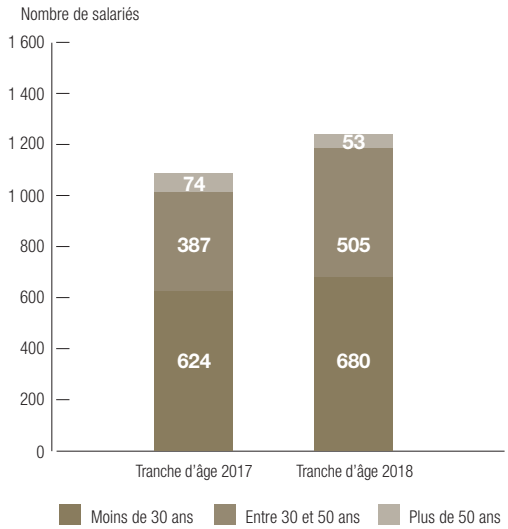
56 % des salariés de Constantia Flexibles ont entre 30 et 50 ans. Les effectifs de l'entreprise comprennent 21 % de femmes et 79 % d'hommes. 95 % des salariés occupent un emploi à plein-temps et 94 % bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Il n'y a aucune variation notable par rapport à 2017. En 2017, 56 % des salariés de Constantia Flexibles avaient entre 30 et 50 ans, et l'effectif total comptait 22 % de femmes et 78 % d'hommes. 94 % des salariés occupaient un emploi à plein-temps et 93 % bénéficiaient d'un contrat à durée indéterminée.

Répartition des salariés par genre, tranche d'âge, type de contrat de travail et type d'emploi

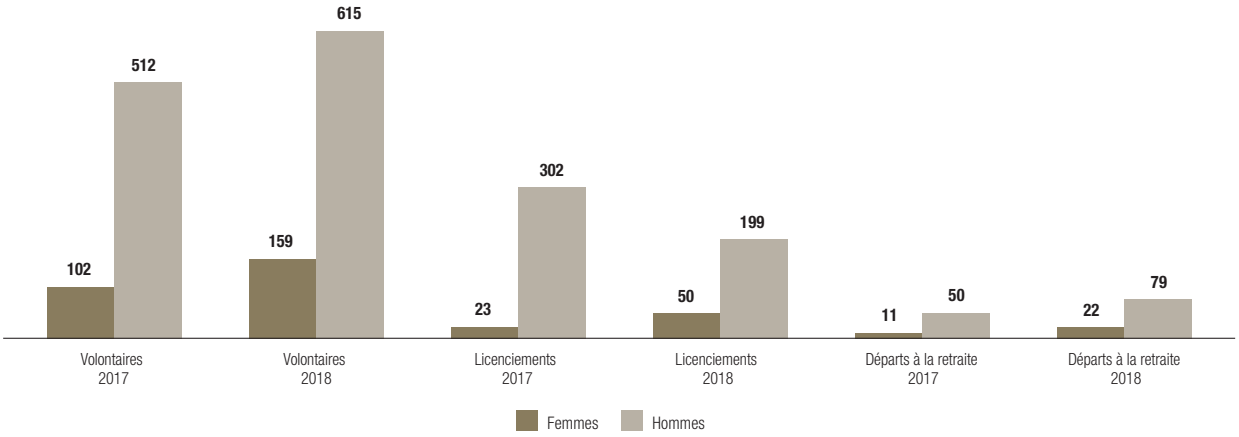


En 2018, 297 femmes et 951 hommes ont été recrutés dans les entités de Constantia Flexibles. Sur les nouvelles recrues, 680 salariés avaient moins de 30 ans, 505 salariés avaient entre 30 et 50 ans et 63 salariés avaient plus de 50 ans. Le graphique ci-dessous présente ces chiffres comparés aux valeurs de la précédente période de *reporting* :

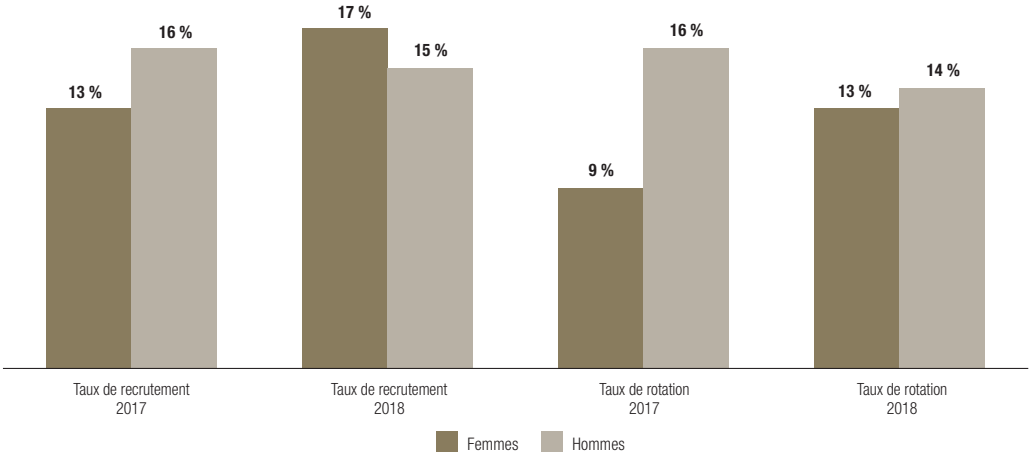




Au cours de la période de *reporting*, 1 124 salariés ont quitté Constantia Flexibles, contre 1 000 lors de la période précédente. Le graphique ci-dessous présente ces chiffres par genre et par motif de départ :



Au total, en 2018, le taux de recrutement de Constantia Flexibles s'établit à 15 %, tandis que le taux de rotation s'élève à 13,5 %. En 2017, le taux de recrutement était de 15,4 % et le taux de rotation de 14,2 %.



Pour limiter le risque lié à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, Constantia Flexibles a mis en place un certain nombre d'outils et d'initiatives. Au niveau du groupe, Constantia Flexibles encourage l'échange des salariés entre les différentes entités et soutient le développement de ses collaborateurs. De plus, des offres d'emploi sont publiées sur l'Intranet et partagées au sein de la communauté RH du groupe. Un outil de recrutement mondiale est actuellement en cours de mise en place afin d'améliorer les processus, à la fois pour le personnel RH de Constantia Flexibles et pour les candidats venant de l'extérieur. Cet outil permettra de publier les offres d'emploi en ligne et de constituer un réservoir de talents à l'échelle mondiale.

Outre le développement du personnel, l'égalité des chances constitue une composante essentielle de la politique des ressources humaines. Constantia Flexibles se compose de personnes issues d'origines, de cultures, de religions, de sexe et d'âges différents. Cette diversité se traduit par un large éventail de modes de pensée et de visions du monde, de compétences et d'expériences, qui concourent tous à la compétitivité à long terme de l'entreprise.

Constantia Flexibles est un employeur soucieux de l'égalité des chances et prend toutes ses décisions relatives à l'emploi indépendamment des notions d'origine, de couleur, de sexe, d'orientation ou d'identité sexuelle, d'âge, de handicap, de nationalité, et du statut de citoyen ou d'immigré.

Environ 2,4 % des effectifs de Constantia Flexibles sont des personnes en situation de handicap.

3.2.2.4.5 Manque de formations et d'activités axées sur le développement

Compte tenu de la position d'acteur mondial de Constantia Flexibles sur le marché du conditionnement, le développement du personnel est essentiel à la pérennité de sa réussite. Le manque de formations et d'activités axées sur le développement peut entraîner une baisse de la motivation, une forte déperdition au niveau des effectifs, une dégradation de la performance, des coûts élevés en termes de recrutement/remplacement et une perte d'avantage concurrentiel.

Pour pallier ce risque, Constantia Flexibles propose une grande variété d'activités de développement et de formation, basées sur un modèle de compétences, élaboré sur mesure pour le Groupe, destiné aux cadres moyens et supérieurs et aux professionnels.

Au cours des dernières années, les investissements affectés à des programmes de développement des salariés, mettant largement l'accent sur les cadres moyens et supérieurs, ont peu à peu augmenté. D'une façon générale, Constantia Flexibles tend à proposer de plus en plus de modules interactifs en ligne, afin de toucher tous les salariés. Chaque année, le groupe renouvelle son éventail de formations en privilégiant des thèmes comme la communication, l'efficacité au travail et les compétences de leadership, pour aider les salariés à s'épanouir pleinement dans leur travail et développer leur employabilité. Les entretiens annuels structurés pour tous les employés, ainsi que la planification des successions au niveau de la direction sont également intégrés au plan de formation.

Pour soutenir ces efforts la Constantia University, plateforme de gestion et de formation interactive, a été mise en place. Cet outil digital propose de nouveaux modes d'apprentissage et s'appuie sur des formations en ligne, des supports vidéo et des exercices de formation virtuels. La Constantia University sert également de support pour les initiatives de développement en cours, telles que l'« Executive Leadership Program » et la « Constantia Flexibles Sales Academy ». Ces initiatives ont pour but de former les cadres moyens et supérieurs de Constantia Flexibles sur les modules « Leadership » et « Approche commerciale » définis par la société. De plus, le portefeuille de formations et d'activités a récemment été enrichi de deux nouvelles initiatives : l'« Operational Excellence Center » et la « Finance Academy ».

Outre les initiatives mentionnées ci-dessus, qui sont gérées par les équipes Organisation groupe et Développement des personnes, des actions de formation locales sont menées au niveau des usines. Elles incluent des formations linguistiques, des plans de développement individuel et, entre autres, des formations régulières sur la santé et la sécurité, l'hygiène et les aspects techniques, destinées aux salariés travaillant en production.

Le tableau ci-dessous présente les KPIs (indicateurs clés de performance) les plus pertinents permettant à Constantia Flexibles de suivre la progression des initiatives de formation à l'échelon mondial :

	Nombre total d'heures de formation	Moyenne d'heures de formation annuelles par ETP	Nombre de salariés ayant suivi une formation d'un jour min.	Part des salariés ayant suivi une formation d'un jour min.
2017	63 145	9,01	3 496	49,67 %
2018	137 999	17,51	5 123	61,56 %

3.2.2.4.6 Sécurité au travail

Plusieurs processus de fabrication destinés à produire des emballages flexibles au sein de Constantia Flexibles requièrent encore l'utilisation de substances dangereuses comme les solvants dans les encres d'impression, qui sont des liquides inflammables susceptibles de présenter un danger pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement.

Bien que Constantia Flexibles applique les meilleures pratiques dans le cadre de ses opérations et que les machines et autres équipements soient équipés de technologies de pointe, les risques opérationnels inhérents à toute activité industrielle, et liés à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs et des prestataires intervenant sur le site, sont identifiés et bien gérés : il incombe à Constantia Flexibles de s'assurer que des mesures appropriées sont mises en œuvre pour adresser ce risque.

Différents facteurs peuvent compromettre la « sécurité des personnes au travail », par exemple le non-respect des procédures (défaut de port de l'équipement de protection individuelle (EPI) requis) ou le non-respect des instructions de travail communiquées lors de la formation. De plus, en cas d'emploi de travailleurs temporaires pouvant être exposés à ce type de risque, seules des formations-instructions suffisantes et exhaustives permettent de transmettre les connaissances et les réflexes nécessaires. Les sous-traitants, en particulier, seront exposés à des risques supplémentaires car leur mission doit être remplie

conformément aux contrats, ce qui inclut souvent des travaux non routiniers. Constantia Flexibles tient également compte des risques liés au manque de concentration et au stress physique et psychologique (par exemple pour les personnes qui sont souvent en déplacement professionnel), et propose une large gamme de mesures de prévention : formations inculquant les comportements appropriés à destination du personnel de production, campagnes de sensibilisation, etc.

En ce sens, la politique SSSE (santé, sécurité, sûreté et environnement) du groupe, déployée en début d'année 2017, et l'outil de gestion des risques et opportunités d'entreprise, qui analyse les risques en matière de santé et de sécurité au-delà d'autres aléas majeurs comme des conditions météorologiques défavorables ou même leurs implications, offrent plusieurs types de mesures de prévention afin de réduire les risques, puis les éliminer dans le meilleur des cas plutôt que de les minimiser.

Constantia Flexibles cherche constamment à améliorer les « conditions de travail » des emplois liés aux machines et outils utilisés en réduisant les risques inhérents à l'ergonomie du poste de travail, par exemple s'agissant de l'inhalation de solvants et de leurs vapeurs, des nuisances sonores (>80 dB(A)) ou des mouvements répétés qui peuvent, en cas d'exposition à long terme, entraîner des maladies professionnelles. Constantia Flexibles a renforcé ses investissements au cours des dernières années, afin d'acquérir de nouvelles machines et des équipements supplémentaires, ou encore d'améliorer les fonctionnalités des bâtiments techniques. Ainsi, en 2018, aucun cas de maladie professionnelle n'a été signalé au sein de Constantia Flexibles au niveau mondial.

Constantia Flexibles consolide à l'échelle du groupe, plusieurs chiffres et données issus des sites de production mondiaux dans le but d'étudier les éventuelles corrélations entre les circonstances et les accidents. Transmis tous les mois par l'ensemble des 31 sites opérationnels faisant l'objet d'une obligation de *reporting* SSSE au sein du groupe à fin 2018, ces chiffres sont ensuite synthétisés, vérifiés et suivis. Les rapports qui en résultent reflètent la performance en matière de sécurité par division et sont transmis chaque mois aux secteurs divisionnaires. Les enseignements tirés (mesures préventives et correctives) sont partagés afin d'atténuer le risque de réitération dans d'autres environnements de travail similaires au sein du groupe.

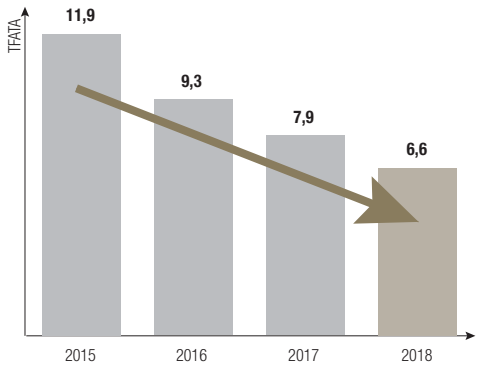
Il est, par ailleurs, demandé aux équipes de direction locales de compléter ce travail de monitoring avec des actions sur le terrain telles que des réunions dédiées à la sécurité, rondes avec les équipes sur site, etc.

Afin d'améliorer sa performance dans ce domaine, Constantia Flexibles a mis en place en 2017 à la demande de Wendel, son actionnaire, une prime liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la santé et à la sécurité. Cette initiative concerne les responsables opérationnels et le Comité Exécutif. Ces primes sont indexées sur des initiatives et des objectifs proactifs destinés à mettre en avant l'engagement et la contribution des équipes en charge. Constantia Flexibles ne souhaite pas définir d'objectifs basés sur le « nombre d'accidents avec arrêt de travail » ou le « taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail » (TFATA) mais travailler plutôt sur les causes de fond de l'accidentologie. Toutefois, la performance du groupe en matière de sécurité connaît une amélioration notable (pratiquement -50 % en termes de TFATA) depuis que Wendel est devenu l'actionnaire majoritaire de Constantia Flexibles.

Groupe Constantia Flexibles

Santé et sécurité au travail	2017	2018
Nombre d'accidents avec arrêt	117	94
Division Consommation	93	79
Division Santé	23	15
Bureaux	1	0
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TFATA)	7,9	6,6
Division Consommation	7,8	7,0
Division Santé	9,7	6,1
Bureaux	2,2	0,0

TFATA = taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt = nombre d'accidents de travail avec arrêt (ATA) pour 1 million d'heures travaillées
Pour des raisons de comparabilité, les années 2015 et 2016 n'incluent pas la « division Étiquettes » qui a été vendue en 2017.



TFATA = taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt = nombre d'accidents de travail avec arrêt (ATA) pour 1 million d'heures travailléesPour des raisons de comparabilité, les années 2015 et 2016 n'incluent pas la « division Étiquettes » qui a été vendue en 2017

Plusieurs initiatives santé et sécurité – en fonction des besoins des différents sites de production – ont été mises en œuvre et contribuent à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'évolution des conditions de travail. Mais pour certaines usines liées à un secteur spécifique, voire même au sein de la division « Consommation » dans son ensemble, au cours de l'année écoulée, la priorité a été donnée à l'intégration et au déploiement d'un processus de *reporting* des quasi-accidents, au vu et en combinaison avec le processus d'amélioration continu (CIP) déjà en place. Les enseignements tirés de ce type d'événements sont considérés comme essentiels afin d'éviter que d'autres personnes ne soient blessées, et ils doivent être immédiatement traduits en mesures de prévention.

Constantia Flexibles a collecté, *via* un outil centralisé, le nombre et le type d'initiatives santé et sécurité. Elles ont été mises en œuvre dans les différentes usines, où les personnes sont exposées aux risques inhérents à la fabrication quotidienne des emballages flexibles.

Au cours de l'année 2018, le nombre moyen d'initiatives santé et sécurité par usine a, à nouveau, augmenté avec sept initiatives en moyenne par site de production sur l'ensemble du groupe à l'échelle mondiale. Cette perspective souligne, là aussi, les efforts continus déployés par le groupe Constantia Flexibles pour s'améliorer.

Ces efforts permettront à Constantia Flexibles d'accroître sa performance en matière de sécurité et, par ailleurs, de contribuer à sa réputation confirmant son label d'« employeur privilégié ».

Les questions liées à la santé et à la sécurité impliquent généralement des coûts (formations, intégration au poste de travail, achat d'équipements supplémentaires, amélioration des machines, etc.) dont il est difficile de mesurer directement le « retour sur investissement ». Mais certains KPIs, et tout particulièrement leur réduction totale, reflètent toute l'importance de la politique d'investissements continus que Constantia Flexibles mène à l'échelle mondiale.

3.2.2.4.7 Risques environnementaux, sanitaires et réglementaires relatifs à l'émission de polluants atmosphériques liés à l'utilisation de solvants

Constantia Flexibles est conscient du risque de pollution de l'air et de l'impact des émissions de COV sur l'environnement. Ces émissions, générées dans les usines, découlent de l'utilisation des solvants qui font partie intégrante du processus d'impression.

Constantia Flexibles applique une démarche d'amélioration continue au regard de ces émissions. Les approches retenues en la matière comprennent notamment :

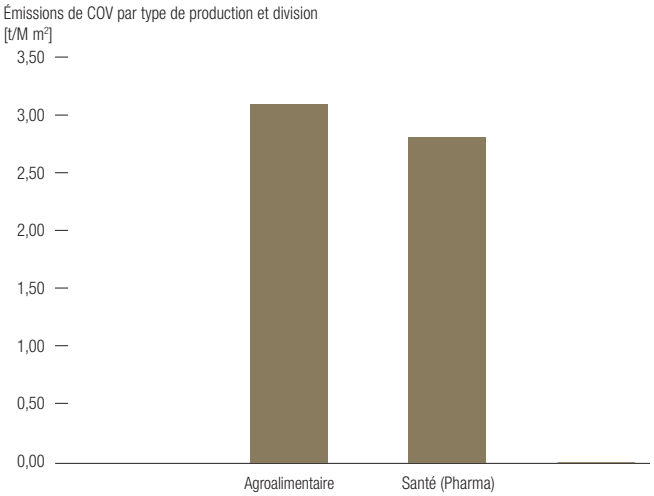
- la valorisation des solvants ;
- la mise en place de systèmes d'oxydation thermique régénérative (RTO) ; et
- le recours à des technologies bio sans solvants.

Dans ce contexte, la société a installé des systèmes de RTO dans plusieurs usines afin de récupérer l'énergie thermique et réduire ainsi les émissions de COV. Plus de 50 % des usines (soit plus de 80 % de la production totale) sont équipées de technologies permettant de récupérer les solvants et de limiter leurs émissions.

Constantia Flexibles s'est fixé l'objectif de limiter la consommation globale de solvants dans plusieurs usines en investissant dans de nouvelles technologies d'impression sans solvant. En 2017, près de 3 M€ ont été consacrés à la mise en place de ces technologies sur le site de production de Wangen (Allemagne). Les anciennes machines n'y sont plus utilisées et l'emploi des solvants à totalement été supprimé depuis début 2018. L'effort d'investissement s'est poursuivi en 2018.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des émissions de COV par volume de production et par division. Le total des émissions de COV et les émissions de COV par volume de production sont restés stables et évoluent peu par rapport à l'année précédente. Les émissions absolues de COV ont baissé de 0,2 %, tandis que les émissions de COV par volume de production ont augmenté de 0,2 % par rapport à 2017.

Émissions de COV par type de production et division



3.2.2.4.8 L'innovation permanente au service de la santé et de la sécurité du consommateur

Constantia Flexibles considère que les exigences dans ce domaine constituent un avantage compétitif et développe de nouvelles solutions d'emballage afin de répondre aux besoins en santé et sécurité des consommateurs finaux pour le compte de ses clients directs (secteurs agroalimentaire et pharmaceutique). Constantia Flexibles veille à faire preuve d'innovation afin de prendre en compte dans son offre les tendances de long terme comme l'urbanisation, l'émergence des classes moyennes dans le monde, la santé, la demande de produits premium et la durabilité. La société identifie et applique des options supplémentaires pour améliorer les emballages durables en répondant aux besoins des clients.

Pour garantir la santé et la sécurité des consommateurs, Constantia Flexibles respecte toutes les réglementations applicables aux conditionnements alimentaires et pharmaceutiques dans ses juridictions d'implantation. Dans les deux centres de compétence du groupe, des experts en recherche et développement s'appuient sur des outils de pointe, des tests en laboratoire pour analyser la sécurité et la conformité des produits et définir des critères et des procédures de conformité harmonisés. Des tests portent en particulier sur l'analyse chimique, notamment du point de vue des lois et réglementations relatives au contact alimentaire (migration et test de conformité, par exemple). Après approbation finale (par le client) et une fois les tests d'acceptation confirmés, ces produits sont fabriqués conformément aux BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication), aux normes ISO et autres, en fonction des besoins respectifs (par exemple, le BRC ou *British Retail Consortium*). Constantia Flexibles a aussi mis en place des procédures internes plus détaillées, aux niveaux groupe et localement dans les usines, s'agissant de la norme ISO 9001/Gestion de la Qualité. Toutes les usines de Constantia Flexibles sont certifiées ISO 9001.

Avec son application *Constantia Interactive*, Constantia Flexibles propose une solution de conditionnement interactif destinée à la fois aux secteurs agroalimentaire et pharmaceutique, qui ouvre de nombreuses perspectives en termes de marketing et de communication numérique. À l'aide d'une application pour smartphone spécialement développée pour chaque marque, le consommateur peut scanner l'emballage pour avoir accès à divers critères d'identification comme l'analyse d'image, un filigrane numérique, des étiquettes d'identification par radiofréquence (RFID), etc. Ces éléments apparaissent ensuite en réalité augmentée. Constantia Interactive se caractérise par l'association d'un matériau de conditionnement comprenant des informations numériques couplées à une plateforme de gestion des données et d'une application pour smartphone qui peut être adaptée aux besoins du consommateur. Les données numériques que l'on peut intégrer à l'emballage sont multiples : classiquement des éléments purement informatifs ou des consignes d'utilisation mais aussi accès à des vidéos, des jeux, concours promotionnels proposés aux consommateurs. S'agissant des emballages de médicaments, l'application permet au patient d'accéder à tout moment à des informations complémentaires sur des produits pharmaceutiques, sécurisant ainsi davantage la prise de médicaments. Une messagerie instantanée permet de poser des questions. La solution *Constantia Interactive* permet également de lutter efficacement contre la contrefaçon grâce à l'utilisation d'un système d'identification numérique.

Constantia a également lancé une campagne de sensibilisation baptisée « Stop Fake Drugs » auprès du grand public.

Les emballages de Constantia Flexibles parviennent à intégrer les obligations en matière de sécurité pour les enfants et les seniors grâce à la mise au point d'une feuille d'aluminium pourvue d'une « sécurité enfant ». Ces produits sont disponibles en quatre versions différentes : *Peel & Push* (détachable et perforable), *Peelable* (détachable), *Bend & Tear* (pliable et déchirable) et *Push Through* (perforable). Toutes offrent une protection complète contre l'humidité, l'oxygène et la lumière. Ces produits peuvent être adaptés aux réglementations propres à chaque pays.

Constantia Flexibles dispose de nombreux brevets et demandes de brevet illustrant son positionnement technologique concurrentiel solide, axé sur la santé et la sécurité des consommateurs.

3.2.2.4.9 Périmètre et méthodologie de reporting

Le paramètre de *reporting* couvre toutes les entités juridiques, y compris les 39 sites de production répartis dans 17 pays et plusieurs bureaux (siège social, bureaux de vente, sites de la *Holding*), à travers le monde, qui faisaient partie du groupe Constantia Flexibles en 2018.

Par conséquent, l'ensemble des entités juridiques et bureaux du groupe Constantia Flexibles (répartis dans 22 pays) a été pris en compte à des fins de *reporting* RH, hormis quelques exceptions listées ci-dessous :

- un site de production du groupe Afripack basé au Kenya a dû être exclu (toutes sections confondues) par rapport à 2017 du fait de l'arrêt des activités et de sa participation minoritaire dans le portefeuille du groupe Constantia Flexibles ;
- les filiales nouvellement acquises ne font pas partie du périmètre de reporting 2018, à l'exception des indicateurs sociaux/RH. Ainsi, « Creative Polypack », acquise récemment, et ses 8 sites de production ne sont intégrés qu'au regard des indicateurs RH :
  - le périmètre de *reporting* environnemental inclut 31 sites de production dans 17 pays (les bureaux ne sont pas pris en compte), et
  - s'agissant du *reporting* santé et sécurité, les bureaux importants comme le siège social de Constantia Flexibles, ainsi que les trois bureaux de Constantia Business Services sont pleinement intégrés aux côtés des 31 sites de production.

Social

Emploi

Le taux de recrutement correspond au nombre d'embauches (effectifs) pendant la période de *reporting*, divisé par le nombre de salariés (effectifs) à la fin de la période de *reporting*, multiplié par 100.

Le taux de rotation correspond au nombre de salariés (effectifs) qui ont quitté le Groupe pendant l'année par rapport au nombre de salariés (effectifs) embauchés en fin d'année, multiplié par 100.

Santé et sécurité

Le TFATA correspond au nombre d'accidents du travail ayant entraîné au moins un jour d'arrêt pour 1 million d'heures travaillées (pour les salariés du groupe, les intérimaires/employés temporaires).

Environnement

Énergie

Les sources d'énergie suivantes sont prises en compte dans la consommation énergétique totale : gaz naturel, GPL, gazole, fioul, essence, électricité, vapeur, eau chaude. La consommation de combustibles fossiles est exprimée en MWh PCS (pouvoir calorifique supérieur).

Scopes 1.2 et 3

Les émissions de CO_2 relèvent des scopes 1 et 2, tels que les définit le Protocole des gaz à effet de serre, *Greenhouse Gas Protocol* (*Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard*). Cette norme définit des conditions et des orientations pour la préparation et la publication des rapports sur les émissions des gaz à effet de serre.

Émissions de COV

L'évaluation des émissions de COV se fonde sur le Guide d'élaboration d'un plan de gestion des solvants – Révision n° 1 et est calculée comme suit :

- Émissions totales de COV : I1 (consommation de solvants) – O5 (solvants éliminés/liés) – O6 (solvants présents dans les déchets collectés) – O7 (solvants présents dans les produits vendus) – O8 (solvants récupérés et vendus)

Génération des déchets et méthodes de traitement

Les données sur la génération des déchets ont été définies conformément à la GRI (*Global Reporting Initiative*) et collectées en unités de masse.

- Déchet dangereux : déchet considéré comme dangereux par la législation nationale du site de génération.
- Déchet non dangereux : toute forme de déchet solide ou liquide qui n'est pas considérée comme dangereuse par la législation nationale du site de génération. Ne recouvre pas les eaux usées.
- Déchet destiné à être valorisé : déchet remis à un intervenant extérieur qui s'engage à le recycler, le composter ou l'incinérer avec valorisation énergétique.

3.2.2.5 Plan de vigilance

3.2.2.5.1 Cartographie des risques

Conformément aux exigences de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017, le groupe Constantia Flexibles a intégré à son approche de vigilance les risques de violation grave se rapportant aux domaines suivants :

- droits de l'Homme et libertés fondamentales ; et
- atteinte à la santé et à la sécurité des personnes (y compris les consommateurs finaux) ; et à l'environnement.

Afin d'analyser les risques de façon appropriée dans ces domaines, un groupe de travail spécifique a été créé. Il compte des représentants des services suivants à l'échelle du groupe Constantia Flexibles : ressources humaines, développement durable, SSSE (santé, sécurité, sûreté et environnement) et achats. Ces membres bénéficient du soutien des fonctions contrôle de gestion et juridique, respectivement le Responsable conformité du groupe Constantia Flexibles.

Outre le fait que Constantia Flexibles réalise, deux fois par an, une analyse des risques pour identifier les risques et les opportunités selon une approche ascendante (des usines jusqu'au niveau du groupe), la cartographie des risques de ce plan de vigilance repose sur l'activité principale du groupe qui est la « fabrication d'emballages flexibles ».

Risques liés aux activités propres de Constantia Flexibles

L'identification détaillée, l'analyse et l'évaluation des risques ont été réalisées dans les pays au sein desquels Constantia Flexibles exploite ses propres sites de production. La société compte 18 sites de production au sein de l'Union européenne et 21 usines situées en dehors de l'Union européenne, comme la Fédération de Russie (1), la Turquie (1), le Vietnam (1), l'Inde (9), l'Afrique du Sud (6), les États-Unis (2) et le Mexique (1) (données extraites des informations publiées par l'OIT, etc.).

Risques pour la santé et la sécurité des personnes (salariés et sous-traitants sur site, consommateurs, résidents)

Constantia Flexibles considère la santé et la sécurité de ses collaborateurs et prestataires de services, ainsi que la protection des consommateurs finaux, comme un élément essentiel qui fait partie intégrante de ses activités au quotidien et de son succès. Par conséquent, les risques de « blessures et décès dans le cadre du travail » et les « éléments dangereux et substances toxiques liés à

l'environnement de travail » ont été intégrés au même niveau que le potentiel d'« accidents industriels (majeurs) » pour tous les sites.

En outre, Constantia Flexibles garantit la fourniture d'emballages flexibles qui répondent aux spécifications du client et aux exigences réglementaires des secteurs agroalimentaire et pharmaceutique. Cet aspect inhérent à la « santé et sécurité du consommateur » a été reconnu et cartographié en tant qu'opportunité (avantage concurrenttiel) et un certain nombre de mesures de prévention sont déjà mises en œuvre de manière efficace par Constantia Flexibles. Les autres opportunités commerciales dont Constantia Flexibles bénéficie se retrouvent dans les tendances de long terme comme l'urbanisation, la classe moyenne, l'émergence de classes moyennes, la demande de produits sans effet nocif sur la santé, les produits premium et la durabilité.

Risques liés à l'environnement

Outre les risques liés à d'autres problématiques environnementales comme la pollution de l'air et du sol ou encore la gestion inappropriée des déchets, les principaux risques identifiés par Constantia Flexibles sont « la pollution de l'eau » et « les émissions de gaz à effet de serre (GES) ».

Les émissions directes et indirectes de GES sont générées par les usines de Constantia Flexibles au travers des processus de production consommant de l'électricité, du gaz, de la vapeur et de l'eau chaude, ainsi que par les activités amont et aval de la chaîne de valeur, telles que les biens et services achetés et les activités liées aux combustibles et à l'énergie.

Parmi les autres tâches relevant de la responsabilité sociale, Constantia Flexibles recueille et suit les données de l'ensemble de la société concernant ses performances internes. Constantia Flexibles mesure ses émissions de scope 1 et 2 à l'aide d'un outil informatique professionnel prenant en charge la collecte des données et les calculs. Il garantit que les données sont recueillies de manière structurée et transparente sur tous les sites de production du groupe. Elle mesure ses émissions et en rend compte conformément au Protocole des gaz à effet de serre (*Greenhouse Gas Protocol*), reconnu à l'échelle internationale, et le mode de calcul des scopes 1, 2 et 3 est vérifié par un consultant externe. Afin de favoriser les possibilités de réduire son empreinte environnementale, Constantia Flexibles s'est fixé des objectifs de réduction de ses émissions de GES sur l'ensemble du groupe (voir chapitre 2 – Procédures de contrôle régulier et mesures d'atténuation).

Constantia Flexibles est conscient du risque de pollution de l'air et de l'impact des émissions de COV sur l'environnement. Ces émissions, générées dans les usines, découlent de l'utilisation des solvants qui font partie intégrante du processus d'impression. Dans ce contexte, la société a installé des systèmes d'oxydation thermique régénérative dans plusieurs de ses usines et entend réduire sa consommation globale de solvants (voir chapitre 2 – Procédures de contrôle régulier et mesures d'atténuation).

Lors de l'évaluation des risques destinée à répondre aux exigences du cadre du Devoir de vigilance, d'autres catégories de risques potentiels comme l'épuisement des matières premières/ressources, la pénurie d'eau et la destruction des sols/de l'écosystème/de la biodiversité ont été jugés très faibles.

Risques liés aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales

En tant que fabricant d'emballages flexibles intervenant dans 18 pays à travers le monde, Constantia Flexibles s'engage fermement à respecter les droits de l'Homme internationalement reconnus. Les catégories pour lesquelles Constantia Flexibles a évalué les risques résiduels sont les suivantes :

- le non-respect de la liberté d'association et de la négociation collective (y compris le droit d'intégrer et de former des syndicats et le droit de grève) ;
- le non-respect des normes internationales du travail applicables aux travailleurs migrants ; et
- le non-respect de la confidentialité des données personnelles

Ces sujets ont été identifiés comme saillants en raison l'activité muti-pays de la société. Au vu de l'organisation du groupe, les pays exposés aux risques susvisés se situent principalement au-delà des frontières de l'Union Européenne.

Constantia Flexibles reconnaît et respecte le droit à la liberté de réunion de ses salariés, ainsi que leur droit d'élire leurs représentants de façon libre et indépendante.

En outre, Constantia Flexibles a une approche « zéro toléance » au regard de l'esclavage moderne et de ses diverses formes comme l'exploitation, la servitude, le travail forcé et obligatoire, le trafic des êtres humains, ces pratiques étant toutes destinées à priver une personne de sa liberté afin de l'exploiter à des fins personnelles ou commerciales.

Du fait de l'existence de ce risque spécifique dans plusieurs pays, le groupe s'est engagé à agir de manière éthique et avec intégrité dans l'ensemble de ses négociations et relations commerciales en mettant en place et en appliquant des systèmes et contrôles efficaces afin d'éliminer de potentielles atteintes dans sa chaîne d'approvisionnement.

Constantia Flexibles respecte les règles des Nations unies en matière de droits de l'Homme et de droits des enfants, et s'engage à offrir des emplois exempts de toute forme de harcèlement ou d'intimidation. Aucune forme de violence ou de harcèlement sous toute ces formes n'est tolérée.

Risques liés aux achats de Constantia Flexibles

Constantia Flexibles a procédé à l'identification des risques associés à sa chaîne d'approvisionnement en plusieurs étapes au regard des différentes catégories d'achat.

La première étape a consisté à collecter et à centraliser les données clés pour chaque grande catégorie d'achats réalisés par le groupe. La cartographie couvre les quatre grandes catégories d'achat au sein de Constantia Flexibles, qui sont l'« Aluminium », les « Films », les « Produits chimiques » et le « Papier ». Ces catégories représentent, pour chacune, la quantité de biens achetés en valeur dépensée, à savoir : aluminium (environ 1/3), films (environ 1/3), produits chimiques (environ 1/5) et papier (moins de 10 %).

La seconde étape du processus de cartographie a été de classer les risques RSE – répartis en sous-catégories comme « Droits de l'Homme et libertés fondamentales », « Santé et Sécurité » et « Environnement » –, puis de faire le lien et d'évaluer les risques respectifs au regard de chacun des pays depuis lesquels les fournisseurs produisent les biens et les matières premières nécessaires.

Dans le cadre de cette évaluation, plusieurs sources de données indépendantes et reconnues à l'échelle internationale ont été utilisées comme Human Rights Watch (www.hrw.org), l'Organisation mondiale du travail (www.ilo.org), l'Environmental Performance Index issu de la collaboration entre les universités américaines de Yale et de Columbia (https://epi.yale.edu).

Par l'intermédiaire de son service Achats, le groupe Constantia Flexibles contrôle régulièrement la performance extra-financière des principaux fournisseurs de matières premières au moyen de formulaires standardisés. Dans le cadre du processus d'évaluation des fournisseurs, un formulaire d'autoévaluation doit être rempli par les prestataires ; y sont abordés des thèmes clés liés aux risques environnementaux, sociaux et éthiques que peuvent présenter leurs méthodes de fabrication et repose sur le Code de conduite de Constantia Flexibles. D'autres audits fournisseur, réalisés par Constantia Flexibles sur le site de production du prestataire, sont basés sur un ensemble de questions standardisées qui permettent de s'assurer du respect des normes applicables.

3.2.2.5.2 Procédures de contrôle régulier et mesures d'atténuation

Risques liés aux activités propres de Constantia Flexibles

En 2017, Constantia Flexibles a mis en place un Cadre des Risques et Opportunités à l'échelle du groupe avec les politiques associées. Ce Cadre, qui adopte une approche ascendante, vise à s'assurer que les risques et opportunités sont communiqués de façon cohérente, à partir des sites de production (y compris chaque unité de fabrication) à l'aide d'un catalogue de risques standard valable dans tout le groupe. Au niveau du groupe, les données relatives aux risques évalués sont compilées deux fois par an dans la cartographie des risques par le contrôleur des risques Groupe.

Ensuite, le processus exige que les données communiquées soient examinées par les fonctions groupe respectives, préalablement à leur intégration dans la cartographie des risques.

Par conséquent, ce processus fait intervenir les services ressources humaines, développement durable/environnement et santé et sécurité du groupe. Il est prévu d'intégrer à l'exercice des principaux risques commerciaux des différents sites opérationnels (usines) à l'échelle mondiale seront également recensés, évalués et suivis.

L'analyse de ces risques intègre les mesures d'atténuation appropriées et leurs effets potentiels au stade actuel, puis décrit le niveau de risque résiduel.

Constantia Flexibles favorise la responsabilisation en désignant des responsables des risques, qui sont notamment tenus de mettre en place les mesures d'atténuation définies. Ceci concerne la gestion des risques à l'échelle du groupe, mais aussi à celle des différents sites.

Constantia Flexibles réunit un « Comité des risques » et un « Comité de sécurité. Lors de ces réunions, le groupe s'assure du respect des règles de gouvernance. Le Comité d'audit sous l'égide du Conseil de surveillance, examine tous les aspects de l'audit interne processus financiers, les audits réglementaires etc. Les risques sociaux ou d'atteinte aux droits de l'Homme (horaires de travail, confidentialité des données personnelles, conditions de travail), les risques liés à la santé et à la sécurité (rapports d'accident, congé maladie, rémunération des salariés) et les risques environnementaux (gestion des déchets, éventuelles zones de pollution, etc.) sont également traités par le Comité d'audit. Des experts de Constantia Flexibles issus d'autres fonctions du groupe sont consultés chaque fois que nécessaire.

Risques pour la santé et la sécurité des personnes (salariés et sous-traitants sur site, consommateurs, résidents)

Provient pour l'essentiel de la « liste des principaux risques » qui peut être appliquée.

Constantia Flexibles place la sécurité avant tout, en particulier sur les sites de production, là où les salariés et prestataires sont exposés aux risques inhérents aux activités du groupe. Par conséquent, s'agissant de la protection des personnes, Constantia Flexibles applique le même degré d'exigence en matière de prévention et de règles de sécurité au travail quel que soit la nature dans des contrats de travail (salariés, travailleurs temporaires, sous-traitants). Par ailleurs, les efforts constants visant à créer et à maintenir des conditions de travail sûres et durables sont soutenus par :

- les normes du groupe comme la Politique SSSE et les normes SSSE sous-jacentes applicables à l'ensemble des filiales ;
- le processus de *reporting* groupe dédié aux accidents, incluant des modèles standardisés ;
- des conditions générales établies à l'échelle du groupe afin de garantir une compréhension commune à travers les différents pays au sein desquels Constantia Flexibles intervient, indépendamment des exigences individuelles et nationales ;
- un ensemble minimum de thèmes SSSE intégrés aux visites de site/audits réalisés les équipes SSSE et Audit Interne du groupe.

Pour l'ensemble des normes définies à l'échelle du groupe, comme les procédures Groupe, un système de contrôle des documents internes permet d'accéder à la version la plus récente du document sur les pages Intranet de Constantia Flexibles. Au-delà de cette base de données, toutes les fonctions de direction suivent régulièrement des formations en ligne sur les différentes politiques du groupe, comme le Code de conduite par exemple.

D'autres services du groupe, comme le développement des opérations et les opérations mondiales, s'assurent de la mise en œuvre constante des améliorations techniques qui relèvent de la sécurité (comme par exemple dans le domaine de la protection incendie).

Risques liés à l'environnement

Constantia Flexibles s'est fixé comme objectif de diminuer de 40 % ses émissions de CO_2 d'ici à 2023 (émissions des scopes 1 et 2 au m^2, 2005 étant l'année de référence). De plus, en 2017, Constantia Flexibles a défini un objectif de réduction des émissions absolues de GES à l'échelle du Groupe, qui a été approuvé par l'initiative *Science Based Targets* en 2018. Constantia Flexibles s'engage à réduire ses émissions absolues de GES de scopes 1, 2 et 3 de 24 % d'ici 2030 et de 49 % d'ici 2050 (année de référence : 2015).

Comme plus de la moitié des émissions des scopes 1 et 2 sont liées à la consommation d'électricité (scope 2), le Groupe entretient des liens étroits avec ses fournisseurs d'électricité afin d'accroître la part d'électricité issue des énergies renouvelables. Pour réduire le risque de « Pollution de l'air », Constantia Flexibles a installé des systèmes d'oxydation thermique régénérative dans plusieurs usines afin de récupérer l'énergie thermique et de réduire ainsi les émissions de COV. Plus de 50 % des usines sont équipées de technologies permettant de récupérer les solvants et de limiter leurs émissions. Constantia Flexibles a aussi pour objectif de limiter la consommation globale de solvants dans plusieurs usines en investissant dans de nouvelles technologies d'impression sans solvant.

Outre les émissions directes et indirectes produites par ses activités, Constantia Flexibles mesure également les émissions indirectes causées par les différents processus menés en amont et en aval de la chaîne de valeur (émissions de scope 3). Les biens achetés pour fabriquer ses produits représentent la principale source des émissions de scope 3. Par conséquent, Constantia Flexibles considère que la mise en place d'une collaboration tout au long de la chaîne de valeur (notamment pour adopter des certifications d'approvisionnement responsable) constitue un élément important de son approche globale du développement durable.

Constantia Flexibles est ainsi membre fondateur d'initiatives telles que l'*Aluminium Stewardship Initiative* (ASI), qui œuvre pour une production, un approvisionnement et une gestion responsables de l'aluminium, en suivant une approche globale de la chaîne de valeur. La plus importante usine de Constantia Flexibles, Constantia Teich (Autriche), est devenue le premier convertisseur de rouleaux de papier aluminium et d'emballages et la première société européenne à avoir obtenu une certification au regard de la Norme de Performance de l'ASI en matière environnementale, sociale et de gouvernance. La certification ASI de l'usine Constantia Teich prouve que les pratiques de Constantia Flexibles répondent aux normes les plus exigeantes de l'industrie.

Constantia Flexibles est également l'un des membres fondateurs de CEFLEX (*A Circular Economy for Flexible Packaging*). Dans le cadre de ce projet, Constantia Flexibles travaille activement à améliorer la performance des emballages flexibles dans l'économie circulaire. CEFLEX a été lancé par un *consortium* d'entreprises et d'associations européennes qui représentent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'emballage flexible. Les objectifs fixés pour 2020 et 2025 comprennent l'élaboration de lignes directrices précises pour les emballages souples et leurs infrastructures de collecte, de tri et de recyclage.

Au titre de mesures d'atténuation supplémentaires, le Groupe a rejoint l'initiative prévue pour trois ans soutenue par la Fondation Ellen McArthur, baptisée « la Nouvelle économie des plastiques », qui regroupe des acteurs majeurs soucieux de repenser et de redessiner l'avenir du plastique. Constantia Flexibles participe activement à bon nombre de projets novateurs, ce qui lui permet de répondre plus rapidement aux besoins du marché et du client. Dans le cadre du *Global Committment* de la Nouvelle économie des plastiques, Constantia Flexibles s'engage à ce que 100 % de ses solutions d'emballage soient recyclables d'ici 2025.

Risques liés aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales

La plus importante catégorie de risques se rapporte à ce Chapitre. Elle peut impacter les salariés et les prestataires de services travaillant pour le compte de Constantia Flexibles à tous les niveaux de l'organisation, et dans tous les pays au sein desquels le Groupe compte des sites de fabrication.

Les sous-catégories pour lesquelles les risques liés au pays ont été évalués sont les suivantes :

1. travail forcé ;
2. travail des enfants ;
3. non-respect de la liberté d'association et de la négociation collective (y compris le droit d'intégrer et de former des syndicats et le droit de grève) ;
4. inégalité des chances et discrimination ;
5. non-respect des droits des populations locales ;
6. non-respect des normes internationales du travail applicables aux travailleurs migrants ;
7. risque de confiscation des papiers d'identité ;
8. non-respect de la confidentialité des données personnelles ;
9. temps de travail excessif ;
10. salaires injustes ;
11. avantages sociaux et prestations de Sécurité sociale inadéquats ;
12. harcèlement et abus/mesures disciplinaires.

En raison des réglementations établies et des normes appliquées, tous les pays appartenant à l'Union Européenne pourraient se voir attribuer une note moins élevée au regard des risques susvisés.

L'évaluation finale reflétant, par la suite, l'analyse à l'échelle de la société traduit un risque plus élevé dans les catégories 3, 6 et 8 par rapport aux risques susvisés.

Toutefois, Constantia Flexibles a mis en place des normes internes au niveau du groupe (ce qui veut dire dans l'ensemble de ses filiales à l'échelle mondiale) et établi des règles de *reporting* spécifiques au regard des indicateurs clés de performance qui sont compilés pour l'ensemble de l'organisation.

L'un des principaux documents, le Code de conduite, couvre la plupart des thèmes rencontrés au sein du groupe. Cependant, lors

des évaluations réalisées en vertu du cadre de Devoir de vigilance, des améliorations possibles ont été identifiées au regard des normes de base minimum en matière de temps de travail excessif, d'égalité salariale.

Des risques liés aux achat s de Constantia Flexibles (inclut le chapitre 3.2.)

Pour répondre aux exigences du Devoir de vigilance et décrire les différents types de procédures d'évaluation, Constantia Flexibles a identifié les domaines d'activité et procédures en place ci-dessous. Toutes les catégories d'achat ont été synthétisées pour être classées communément sous la rubrique « fabrication industrielle » (B2B uniquement).

- Les risques potentiels liés aux thèmes « Droits de l'Homme et libertés fondamentales », « santé et sécurité » et « environnement » sont effectivement couverts par la Charte d'achats contraignante en matière de RSE, intitulée « Code de conduite des fournisseurs » ; ce Code de conduite doit être signé par les fournisseurs afin de mettre en place le contrat.
- Intégration des exigences minimales obligatoires liées aux conditions RSE dans les contrats et les bons de commande.
- De plus, le service achats du groupe réalise des audits sur les sites de production des fournisseurs et leur demande de remplir un formulaire d'autoévaluation appelé « questionnaire de pré-audit ».

3.2.2.5.3 Mécanisme d'alerte

En 2018, Constantia Flexibles a mis en place une ligne destinée à signaler toute situation d'abus ou de violation. Elle est gérée par un prestataire dédié qui intervient en tant que premier point de contact pour traiter tous les courriels et appels entrants. Ce prestataire, tenu à des obliques strictes de confidentialité est à même de répondre dans la plupart des langues parlées au sein du groupe Constantia Flexibles et de ses filiales à l'échelle mondiale. Chaque alerte est transférée (en fonction de la demande de la personne concernée, de façon anonyme ou non) à l'équipe Conformité chez Constantia.

Ce système vise à encourager les salariés et les travailleurs temporaires à signaler tout comportement abusif au regard de l'éthique, toute violation des droits de l'Homme ou tout dommage à l'environnement.

Il couvre également les exigences de la loi « Sapin II » sur la lutte contre la corruption. Une description de ce système de signalement des abus est disponible sur l'Intranet de Constantia Flexibles. Constantia Flexibles veille à ce que ces informations soient transmises à ses salariés et autres contractants, notamment *via* le « Code de conduite des fournisseurs ».

3.2.2.5.4 Système de suivi des mesures mises en œuvre et évaluation de leur efficacité

Constantia Flexibles a mis en place différents systèmes et standardisé leur suivi au niveau de l'ensemble de ses sites opérationnels.

Des formations et des campagnes de sensibilisation, jugées très utiles par Constantia Flexibles, ont été organisées. À titre d'exemple, s'agissant du document socle du « Devoir de vigilance », à savoir le Code de conduite, Constantia Flexibles propose des formations annuelles en ligne sur les exigences associées, y compris un test (anonyme) qui doit être réussi (80 % de réponses correctes) afin de valider la session de formation.

Pour s'assurer de l'efficacité du cadre du Devoir de vigilance, le Groupe a mis en place des mesures spécifiques :

- le service Achats réalise des audits fournisseur sur la base de critères définis et procède à des évaluations des risques internes récurrentes au niveau des catégories d'achat définies (Aluminium, Produits chimiques, Films, etc.) ;
- l'équipe Développement durable collecte et assure le suivi d'indicateurs environnementaux essentiels pour Constantia Flexibles et contrôle la performance dans l'ensemble du Groupe ;
- la plateforme de consolidation à l'échelle du groupe, qui sert de base de données, effectue des contrôles de cohérence et prend en charge les demandes de téléchargement de pièces justificatives pour les données rapportées par les unités opérationnelles ;
- le service ressources humaines du groupe, ainsi que d'autres entités comme la SSSE (santé et sécurité), reçoit le soutien de plusieurs unités opérationnelles de la SEDEX, l'une des plus importantes plateformes collaboratives au monde dédiée au partage de données d'approvisionnement responsable sur les chaînes d'approvisionnement, utilisée par plus de 50 000 membres dans plus de 150 pays. Des sociétés d'audit tiers réalisent des audits SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*) sur les sites de production pour le compte de la SEDEX ; ces derniers s'organisent autour de quatre piliers : Normes en matière de travail, Santé et Sécurité, Éthique commerciale et Environnement ;
- le service SSSE du groupe (santé et sécurité) met en place des normes visant à alimenter le système de gestion ciblé de Constantia Flexibles basé sur la vision « Zéro perte – pas de préjudice ». En outre, les KPIs définis pour l'ensemble du groupe et suivis de façon mensuelle permettent de partager les leçons tirées des événements (tels que les accidents avec arrêt (ATA)), des audits détaillés sur site et des vérifications effectuées au regard des observations et conclusions identifiées par le service audit interne du groupe. Ce service propose une matrice d'autoévaluation interne à destination des unités opérationnelles et effectue des visites régulières sur site afin notamment de s'assurer du respect des normes définies par Constantia Flexibles, dans le Code de conduite et ses dispositions, couvrant les aspects liés aux droits de l'homme, à la santé et à la sécurité et à l'environnement.

Les audits effectués par des tiers indépendants conformément aux normes applicables permettent à Constantia Flexibles de clôturer le cycle et de tirer parti des divers enseignements. Ces audits, réalisés pour le compte de la SEDEX, nécessaires à l'obtention de tout certificat basé sur les normes ISO ou de respecter les exigences du client en matière d'emballage (comme celles inhérentes au BRC - *British Retail Consortium* -) permettent à Constantia Flexibles de s'améliorer en permanence à l'échelle mondiale, tout en veillant à la fiabilité de son cadre de Devoir de vigilance.

3.2.3 Cromology

3.2.3.1 Modèle d'affaires de Cromology

Cromology est un acteur européen du secteur de la peinture décorative. Cromology conçoit et fabrique des peintures décoratives pour les professionnels et les particuliers avec une présence directe dans près de 10 pays essentiellement européens.

Avec près de 3 700 collaborateurs, 8 laboratoires de recherche, 10 sites de production et 9 plates-formes logistiques, 405 points de vente intégrés et plus de 8 500 points de vente partenaires (distributeurs indépendants et grandes enseignes du bricolage), Cromology réalise un chiffre d'affaires de 665 millions d'euros.

Mission : Protéger et embellir les cadres de vie, en magnifiant les savoir-faire techniques et esthétiques de nos clients professionnels et particuliers, contribuant ainsi au bien-être de chacun de façon durable.

Perspectives : Grâce à une expérience client premium, une haute qualité de produits et une approche du marché multicanale et digitale, Cromology a pour ambition d'augmenter ses parts de marché et de consolider sa position dans le secteur de la peinture décorative, particulièrement en Europe.

Stratégie : deux leviers de croissance :

- croissance organique, *via* augmentation de la Distribution Numérique, du Panier Moyen et de la transformation de l'entreprise plus efficace, plus digitale ;
- acquisitions, *via* expansion géographique, extension de la distribution et renforcement de l'offre produit.

cromology

MISSION

« Protéger et embellir les lieux de vie et de travail. »

VALEURS

Sécurité
Excellence
Respect
Satisfaction Client
Imagination
Collectif
Simplicité

RELATION CLIENT

Fidélité client
Aspirations (clients finaux)
Savoir- faire technique
Haute Qualité

CHIFFRE D'AFFAIRES

665 M€

STRUCTURE DE COÛTS

Sites de Production
R&D
Matières Premières
Maintenance industrielle
Collaborateurs
Magasins intégrés
Autres investissements
Autres charges opérationnelles

CAPITAL HUMAIN

3 650 COLLABORATEURS

dans plus de

8 PAYS

68,7 % France — **22,4 %** Europe du Sud — **8,9 %** Autres pays

100 % des sites industriels certifiés **OHSAS 18 001**

CAPITAL INTELLECTUEL

25 % des ventes avec des produits de moins de 3 ans

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

70 % des sites industriels et logistiques certifiés **ISO 14 001**

90 % du portefeuille de produits à base d'eau

65 % des ventes de produits de moins de trois ans générées avec des produits éco-labellisés

PRODUITS

- Peintures intérieures
- Peintures et revêtements extérieurs
- Peintures techniques
- Isolation thermique par l'extérieur

R&D

8 laboratoires

Universités laboratoires privés

Laboratoires de certification privés

Fournisseurs
Matières premières et emballages
Produits de négoce (outils et équipements du peintre, revêtements sol, mur)

ACHATS

PRODUCTION ET LOGISTIQUE

10 sites de production

9 plates-formes logistiques

Sous-traitants transport

DISTRIBUTION INTÉGRÉE

~400 Réseau de magasins intégrés

Plates-formes e-commerce des marques du groupe

MARKETING ET VENTES

Portefeuille de marques de notoriété - Marques BtoB leaders dans leurs pays comme FR-**Tollens**, IT-**Max Meyer**, POR-Robbialac

Partenaires de distribution
Distributeurs indépendants
Distributeurs GSB

PRESCRIPTEURS
Architectes

CLIENTS / UTILISATEURS FINAUX
Peintres professionels, consommateurs, constructeurs publics/privés

FÉDÉRATIONS DE L'INDUSTRIE
FIPEC (France)
CEPE (Europe)

IMPACT LOCAL
95 % des produits sont vendus dans la région où ils sont fabriqués

LÉGENDE — Ressources clés — Partenaires clés — Flux de ventes (produits fabriqués par Cromology)

Compte tenu de son activité de fabricant mais aussi, dans certains pays, de distributeurs, Cromology gère une grande diversité de métiers avec des collaborateurs répartis dans de nombreuses implantations géographiques.

Ainsi, Cromology compte 3 647 collaborateurs dans 8 pays, répartis comme suit :

France (+ Belgique, Luxembourg) : 68,7 %

Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal) : 22,4 %

Reste du Monde (Maroc, Suisse) : 8,9 %

3.2.3.2 Engagements pour une entreprise responsable

3.2.3.2.1 Politique générale

Cromology a pour objectif d'allier performance économique et excellence, dans la durée, à travers sa démarche « CORE, Engagement pour une Entreprise Responsable » depuis 2010, autour de 7 objectifs :

- accompagner les clients dans leur démarche de développement durable ;
- innover en proposant des produits et services plus respectueux de l'environnement et des utilisateurs ;
- optimiser l'utilisation des ressources dans les produits et processus ;
- limiter les impacts sur l'environnement ;
- renforcer le système de management environnemental ;
- agir pour et avec les collaborateurs ;
- ancrer les sites dans leur territoire.

Cromology s'appuie sur le socle de ses 7 valeurs[1] qu'elle a définies fin 2014 comme principes fondamentaux. Ils guident les initiatives, les décisions, les arbitrages et les comportements au quotidien des hommes et des femmes de Cromology. Ses valeurs sont :

- la sécurité avant tout ;
- l'excellence ;
- le respect universel ;
- la satisfaction client ;
- l'imagination ;
- le collectif ;
- la simplicité

3.2.3.2.2 Engagement de la Direction

« Nous avons la conviction que ce que nous inventons et réalisons doit protéger et embellir l'habitat de ceux qui y vivent.

L'ambition de Cromology et de ses marques est d'aider ses clients, professionnels et particuliers, à mettre en valeur leurs savoir-faire techniques et esthétiques contribuant ainsi au confort et au bien-être de chacun de façon durable.

Une telle conviction implique que nous sommes conscients de notre responsabilité de développeur, fabricant et distributeur de peintures décoratives envers tous les acteurs - internes et externes - qui œuvrent pour une croissance durable et responsable de Cromology.

Ainsi, l'engagement de Cromology en termes de développement durable correspond à l'ambition de conjuguer, dans la durée, performance économique avec :

- la sécurité et de développement social de nos collaborateurs et de ceux des sous-traitants qui travaillent dans nos murs ;
- la *préservation de la nature* ; *et*
- le *dialogue avec la société civile*.

Au-delà, Cromology s'inscrit dans une démarche volontaire de recherche et développement pour prendre soin de ses clients et de leur environnement, avec des produits plus responsables, toutes les fois où c'est possible, au-delà du seul cadre réglementaire. Par exemple, en 2018, dans le total des ventes de nouveaux produits, 64 % du chiffre d'affaires est réalisé avec de nouveaux produits ayant un label environnemental. Dans son plan d'innovation produits, Cromology étudie systématiquement la pertinence d'éco-labelliser ses nouvelles peintures ou d'en créer répondant aux besoins des clients d'un pays, voire d'anticiper un besoin des clients, comme ce fut le cas dans les pays d'Europe du Sud avec une peinture intérieure dépolluante.

Cromology affirme aussi son engagement comme entreprise citoyenne attentive à l'impact de ses activités de laboratoires de recherche et développement, ses sites de production et ses plates-formes logistiques en menant une démarche de certifications. 100 % de ses sites industriels sont certifiés en Santé et Sécurité (OHSAS 18001) et 70 %, en Qualité (ISO 9001) et en Environnement (ISO 14001). Plus largement, Cromology ambitionne d'obtenir une triple certification Qualité, Santé et Sécurité, Environnement pour toutes ses activités. Cette ambition s'est concrétisée en 2018, en France, avec l'obtention d'une triple certification de la totalité des activités industrielles, incluant celles en soutien aux activités industrielles (achat, assistance technique, comptabilité, finance, ressources humaines).

Le développement responsable, nous le vivons tous les jours, et je suis convaincu que par le respect des engagements RSE de Cromology dans chacun de nos métiers, nous apportons notre contribution à l'ensemble de nos parties prenantes. »

Loïc Derrien

Directeur général exécutif de Cromology

(1) Pour accéder à la définition détaillée donnée par Cromology pour chacune de ses valeurs : http://www.cromology.com/qui-sommes-nous/nos-valeurs

3.2.3.2.3 Gouvernance RSE

Un Comité de pilotage RSE de Cromology a été créé en 2015. Il est composé des responsables des Directions supply chain, R&D, ressources humaines, qualité sécurité environnement et communication. Il définit les orientations de la démarche et en assure le pilotage.

Au-delà de cette démarche RSE centralisée, chaque filiale de Cromology construit sa démarche de progrès dans la durée avec des correspondants RSE.

Cet ancrage local participe à la pertinence et à l'appropriation des engagements d'une part, et à la réactivité de toutes les équipes d'autre part.

Par exemple, Zolpan, l'une des filiales françaises de Cromology, poursuit sa propre démarche d'entreprise responsable. Ainsi, un organisme indépendant de premier plan a mené un audit en 2017 sur les engagements RSE de Zolpan. Cet audit atteste de la sincérité des démarches volontaires menées par Zolpan selon la norme internationale ISO 26000.

3.2.3.3 Méthodologie

3.2.3.3.1 Méthodologie DPEF

Pour identifier les risques extra-financiers principaux portant sur son activité, Cromology a listé l'ensemble des risques associés aux différentes thématiques extra-financières. Cette liste a été établie notamment i) en prenant en compte l'évaluation des risques réalisée dans le cadre des procédures exigées pour l'obtention et le renouvellement des normes ISO 9 001 (1), ISO 14 001 (1) et OHSAS 18 001 (1), ii) dans le cadre de l'analyse continue de la réglementation relative aux produits chimiques utilisés dans la fabrication de peintures, iii) en tenant compte des retours d'expérience des audits extra financiers réalisés par les grands clients de la distribution du bricolage dans ses opérations, iv) en étudiant les pratiques des sociétés des secteurs de la distribution et de la chimie.

Un système de notation a ensuite permis de les hiérarchiser et de déterminer les risques principaux. La liste des risques extra-financiers a été analysée au regard des référentiels sectoriels et internationaux par des consultants externes, afin de s'assurer de sa cohérence et de sa pertinence.

Les parties prenantes internes des équipes sécurité, achats industriels, audit interne, juridique et ressources humaines ont été sollicitées pour identifier les politiques existantes au sein de Cromology qui permettent de prévenir et réduire les risques identifiés, ainsi que les KPIs utilisés pour suivre la performance des politiques.

Le Comité de pilotage RSE s'est réuni 4 fois pour établir et valider la liste des 13 risques et le modèle d'affaires.

Les 13 risques principaux identifiés, validés en janvier 2019 par la Direction générale du groupe, sont par domaine :

- Ressources humaines :
  - les risques liés à l'absentéisme du personnel,
  - les risques liés à la qualité de service et la performance commerciale ;
- Santé et sécurité :
  - les risques liés à la sécurité des personnes,
  - les risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de vente ;
- Environnement :
  - les risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances écotoxiques,
  - les risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances toxiques (COV) ou cancérigènes,
  - les risques liés aux déchets dangereux générés par l'activité ;
- Chaîne d'approvisionnement :
  - les risques environnementaux, santé et sécurité des fournisseurs,
  - les risques liés au transport de produits dangereux ;
- Innovation :
  - le risque réglementaire matières premières,
  - les risques liés à l'inadaptation de produits à l'exigence du marché ;
- Sociétal :
  - les risques liés à la gestion des données personnelles ;
- Corruption :
  - les risques liés à la corruption du personnel (Loi Sapin II).

Lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable et lutte contre le gaspillage alimentaire :

Compte tenu de la nature de ses activités (peintures industrielles), Cromology considère que ces thèmes ne constituent pas un risque RSE principal et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion.

(1) Les normes ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001 offrent des modèles à suivre pour mettre en place et utiliser un système de management et ainsi s'assurer :
l'ISO 9001, que produits et services sont constamment en phase avec ce que les clients demandent et dans une démarche qualité continue ;
l'ISO 14001, que les processus et activités organisationnels ayant un impact sur l'environnement sont maîtrisés et ;
l'OHSAS 18001, que la santé et de la sécurité au travail est assurée et ce, dans une démarche d'amélioration continue.

3.2.3.3.2 Méthodologie de collecte des indicateurs de suivi

3.2.3.3.2.1 Périmètre et méthodes de consolidation des indicateurs clés

Les indicateurs clés sélectionnés pour ce rapport sont consolidés sur le périmètre total des filiales consolidées dans les comptes de Cromology. Le périmètre de Cromology comprend dix sites industriels.

Pour chaque indicateur, une méthodologie précise de calcul est définie dans le chapitre « Note méthodologique » ci-après. Lorsque les données mesurées ne sont pas disponibles, chaque site produit des estimations. La collecte des données est réalisée *via* des fichiers standards validés par Cromology.

3.2.3.3.2.2 Responsabilités et contrôles

La DRH Groupe collecte et consolide les données sociales, en assure le contrôle de cohérence et la validation. Il est de la responsabilité de la communauté des ressources humaines de Cromology, dans chaque filiale, de produire ces données.

La Direction QSE de Cromology consolide les données « sécurité » et « environnementales » tout en effectuant des contrôles de cohérence.

Les indicateurs « sécurité » sont produits par chaque responsable sécurité dans chaque filiale. La production des données environnementales relève de la responsabilité des experts environnement de chacune des filiales de Cromology.

Les indicateurs de suivi des produits de moins de trois ans et la part de chiffre d'affaires de nouveaux produits ayant un label environnemental dans ses produits de moins de trois ans sont produits par chaque Direction marketing au niveau des filiales. La consolidation de ces données et le contrôle de cohérence sont effectués par la Direction marketing groupe.

L'indicateur de suivi du nombre de matières premières comprenant des matières premières réglementées dans les formulations des peintures fabriquées par Cromology est produit par la Direction R&D Groupe.

L'indicateur de volume d'utilisation des formules contenant des matières premières réglementées type SVHC, CMR (1 et 2) en tonnage est produit par la Direction R&D groupe.

L'indicateur de suivi du « % de plastique recyclé dans le plastique des emballages des produits vendus par Cromology » est suivi par la Direction des achats industriels groupe. Il est produit par le fournisseur.

Chaque filiale de Cromology est responsable des indicateurs qu'elle collecte et qu'elle contrôle.

Chaque Directeur de site est responsable de la production et du premier contrôle des indicateurs produits.

3.2.3.3.3 Note méthodologique

3.2.3.3.3.1 Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies de *reporting* relatives à certains indicateurs sociaux, environnementaux et sécurité peuvent présenter certaines limites du fait des modalités pratiques de collecte et de consolidation de ces informations.

Sont précisées pour les indicateurs suivants, les définitions et les méthodologies de *reporting* suivies et, le cas échéant, les incertitudes associées.

3.2.3.3.3.2 Indicateurs sécurité

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de douze mois, par million d'heures travaillées. Il est reporté sur l'ensemble des filiales de Cromology, intégrant les CDD, CDI, intérimaires et sous-traitants.

Le taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt (TF2) est le nombre d'accidents avec et sans arrêt de travail, survenus au cours d'une période de douze mois, par million d'heures travaillées. Il est reporté sur l'ensemble des filiales de Cromology, intégrant les CDD, CDI, intérimaires et sous-traitants.

Les accidents de trajet sont pris en compte dans ces indicateurs lorsqu'ils surviennent pendant le temps de travail. Les accidents de trajet domicile-travail ne sont, quant à eux, pas pris en compte.

Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt

Le taux de gravité des accidents de travail avec arrêt correspond au nombre de jours d'arrêts (jours de travail) survenus au cours d'une période de douze mois suite à un accident de travail, par millier d'heures travaillées. Il est reporté sur l'ensemble des filiales de Cromology.

3.2.3.3.3.3 Indicateurs environnementaux

Consommation d'énergie

Les consommations d'énergie correspondent aux consommations des activités de production et des réseaux de distribution. Elles n'incluent pas les consommations associées au transport des employés. Elles sont reportées sur l'ensemble des filiales de Cromology.

Consommation d'eau

Les consommations d'eau correspondent aux consommations des activités de production et n'intègrent ni celles des réseaux de distribution, ni celles des bureaux - si ces derniers ne sont pas inclus dans la consommation globale d'un site. Elles sont reportées sur l'ensemble des filiales de Cromology.

Taux de déchets

Il s'agit d'évaluer la quantité de déchets générés en % par kg de produits fabriqués. Ce taux ne prend pas en compte les déchets exceptionnels type déchets de désamiantage des bâtiments. Les déchets des réseaux sont inclus, dangereux et non dangereux. Pour ces derniers, il s'agit d'une estimation.

Émissions de COV

Les émissions de COV issues des énergies de combustion sont calculées avec les facteurs d'émissions déterminés par l'Organisation des Méthodes des Inventaires Nationaux des Émissions Atmosphériques (ministère de l'Écologie, France, février 2012).

Les émissions de COV provenant des procédés industriels (utilisation de solvants) sont celles qui contribuent principalement à cet indicateur.

Une évolution de la méthodologie de calcul de cet indicateur a eu lieu en 2017. Cette nouvelle méthodologie reprend la méthodologie utilisée dans le cadre des plans de gestion des solvants. L'indicateur « COV » est calculé de la manière suivante (autres COV émis) :

- COV (tonnes) dans les matières premières (« COV entrants 1 ») : ces COV sont calculés sur la base du taux de COV (%) et de la quantité consommée (tonne) de chaque matière première ;
- COV (tonnes) dans les produits finis (« COV sortants 2 ») : ces COV sont calculés à partir du taux de COV moyen d'une formulation de peinture. Ce taux de COV moyen est calculé sur la base du taux de COV de 10 à 15 formules représentant au moins 50 % du tonnage produit total du site considéré. Une pondération avec le tonnage de chaque formule donne le taux de COV moyen qui est ensuite appliqué à la totalité des tonnages produits ;
- COV liés aux déchets (« COV sortants 3 ») : ces COV sont calculés en appliquant sur les déchets (tonnes) contenant des solvants soit le taux de COV moyen des matières premières soit le taux de COV moyen des produits finis, en fonction de la nature des déchets ;
- Les « COV diffus » sont calculés comme suit : valeur de (1) - valeur de (2) - valeur de (3).

3.2.3.3.3.4 Indicateurs sociaux

Effectifs totaux

Sont comptabilisés dans les effectifs totaux les employés ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) au dernier jour calendaire de l'année. Les thésards et stagiaires sont exclus du périmètre. Les données d'effectifs sont reportées en personnes physiques et non pas en ETP.

Embauches & départs

Les entrées sont des embauches directement en CDI et des conversions de CDD en CDI ou des entrées par acquisition de sociétés. Les départs concernent uniquement les CDI pour des départs à l'initiative du salarié ou de l'employeur ou pour retraite ou pour cession d'entreprise ainsi que les décès. Les mutations internes entre sociétés du groupe sont comptabilisées au niveau du groupe.

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme des collaborateurs en CDI et CDD est reporté sur l'ensemble des filiales.

Il s'agit du nombre de jours calendaires d'absence divisé par le nombre de jours annuel total (soit 365*effectifs en CDD et CDI). Les absences incluent : les absences maladie, les absences non autorisées non payées, les absences liées aux accidents de travail et de trajet. Les autres types d'absence ne sont pas comptabilisés dans le calcul du taux d'absentéisme, en particulier les absences longue durée d'une durée supérieure à trois ans.

Le taux d'absentéisme des collaborateurs en CDI et CDD courte durée est suivi par le service RH de chaque filiale. Il n'est pas consolidé au niveau groupe. Il s'agit du nombre de jours ouvrés d'absence de moins de six jours divisé par le nombre de jours annuel (soit 365*effectifs en CDD et CDI). Les typologies d'absence incluent/excluent sont identiques au taux d'absentéisme.

Heures de formation

Les heures de formation des collaborateurs en CDI et CDD sont reportées sur l'ensemble des filiales. Elles incluent les formations internes et externes (y compris les formations e-learning) et excluent les heures correspondant à la formation scolaire des alternants sur le périmètre France, ainsi que les heures dispensées dans le cadre de la journée mondiale sécurité.

3.2.3.3.3.5 Secteur commercial vacant

Il s'agit d'une zone géographique couverte par un poste de commercial itinérant libre ou en passe de l'être, pour lequel sont entreprises des démarches actives de recherche de candidats.

3.2.3.4 Ressources humaines

3.2.3.4.1 Organisation

La gestion des ressources humaines de Cromology s'appuie sur une gestion décentralisée pilotée par les DRH de chaque filiale et mise en œuvre localement dans chacun des pays où s'exerce une activité commerciale et/ou industrielle.

La DRH de Cromology promeut le travail collaboratif en animant la communauté des DRH pour permettre le partage de bonnes pratiques, par exemple avec l'organisation d'une rencontre annuelle des DRH.

Compte tenu de sa taille, la France fait l'objet d'une coordination particulière avec une réunion des DRH tous les deux mois environ et le partage de projets transversaux.

La DRH Cromology assure la définition, la diffusion et le contrôle de l'application des principaux processus RH comme le recrutement et l'appréciation annuelle.

Les évolutions de salaire et le niveau des rémunérations variables des top managers de Cromology (environ 100 personnes) font l'objet d'un processus annuel de proposition et d'approbation centralisé. Les 100 fonctions les plus importantes du groupe font également l'objet d'une évaluation des poids de poste et leurs rémunérations comparées à chaque marché local.

Par ailleurs, chaque DRH, dans sa filiale, s'engage notamment à :

- appuyer et mettre en œuvre l'engagement pour la sécurité de Cromology, et s'assurer que son organisation fonctionne en adéquation avec la culture et les valeurs de Cromology ;
- favoriser le développement de chacun dans une organisation où la prise d'initiative et la responsabilité sont encouragées ;

- veiller à ce que l'ensemble des processus ressources humaines définis par la DRH groupe, par exemple le « HR1 » (entretien annuel d'appréciation) et le processus d'évaluation et d'augmentation de salaires soient appliqués à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique ;
- mettre en place des démarches visant à développer l'engagement des collaborateurs et des plans de formation adaptés à la stratégie de développement de la filiale ;
- favoriser et mettre en œuvre des systèmes de rémunérations cohérents avec le niveau des marchés sur lesquels la filiale opère ;
- veiller à écarter toute forme de discrimination et garantir le respect des lois sociales et de leur application.

3.2.3.4.2 Risques liés à l'absentéisme de personnel

Le risque est lié aux absences de collaborateurs non prévisibles (hors congés payés et événements familiaux).

L'impact potentiel est un taux d'absentéisme dont l'évolution entraînerait une perte d'efficacité d'un service, d'une filiale voire de l'organisation tout entière.

Cromology a mis en place des mesures, pour évaluer régulièrement le climat social en son sein, qui permettent de mesurer la perception de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs et ainsi prévenir le risque d'absentéisme. Depuis 2010, Cromology promeut le recours tous les trois ans à l'enquête *Great Place to Work®* auprès de ses filiales, afin de mesurer le degré de satisfaction et l'engagement de leurs collaborateurs quant à leur qualité de vie au travail. Les filiales qui y ont recours (Tollens, Zolpan, CRI, Robbialac, Cromology Italia) se basent sur ses résultats pour mettre en place des plans d'action en matière de communication, d'animation, de management participatif et de formation.

3.2.3.4.3 Risques liés à la qualité de service et de la performance commerciale

Il s'agit de gérer en France les effectifs de la fonction commerciale des réseaux intégrés (plus de 300 collaborateurs). La fonction commerciale est parmi les plus recherchées sur le marché de l'emploi, particulièrement dans le secteur de la peinture décorative où la double compétence commerciale et technique est indispensable pour gérer et développer un portefeuille de clients. La relation de proximité créée par les équipes commerciales avec les clients BtoB est stratégique dans l'activité de Cromology.

Une augmentation du nombre de départs parmi les équipes commerciales est, dans ce contexte, un enjeu économique.

L'impact potentiel est une baisse du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

Le pilotage d'un suivi des effectifs est géré par la DRH groupe de la manière suivante avec :

- un tableau mensuel de *reporting*, détaillant le nombre de départs par nature (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements) et le nombre d'embauches avec le solde de postes de commerciaux à la fin du mois *versus* le nombre de postes de commerciaux prévu au budget et celui de l'exercice précédent ;
- un suivi de la durée des recrutements pour réduire le temps de vacance des postes et atténuer l'impact négatif sur l'activité. Par exemple, si cette durée s'allonge d'un mois sur l'autre, Cromology peut être amené à mobiliser des moyens complémentaires (comme le recours à un cabinet extérieur spécialisé sur le recrutement de profils commerciaux).

Par ailleurs, la structure de la rémunération des commerciaux est un point essentiel pour gérer la stabilité des équipes commerciales et fait l'objet d'un suivi attentif de la Direction générale, qui a récemment aménagé le système de rémunération afin de prendre en compte les enseignements de l'exercice précédent.

Les rémunérations sont composées d'une partie fixe et d'une partie variable fixée pour l'année. Cromology s'assure que cette rémunération soit au service de sa stratégie commerciale, lisible, motivante et réaliste pour les commerciaux.

3.2.3.4.4 Indicateurs clefs de performance

Le taux d'absentéisme est passé de 3,3 % à 3,9 %. Par ailleurs, chaque filiale suit également mensuellement le taux d'absentéisme de courte durée, analysé par son service RH. Certaines entités majeures du groupe ont connu en 2018 des arrêts maladie de longue durée qui explique l'augmentation observée de 18 %.

Pour la partie performance commerciale, l'indicateur de suivi est l'écart mensuel entre le nombre de postes prévus au budget et le nombre de postes réellement occupés. Il est exprimé en taux moyen de nombre de postes de commerciaux (ATC) non pourvu par rapport au budget.

Synthèse des indicateurs ressources humaines

Risque	Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Risques liés à la qualité de service et de la performance commerciale	Taux moyen annuel du nombre de postes d'ATC non pourvus par rapport au budget.	5,9 %		
Risques liés à l'absentéisme de personnel	Absentéisme	3,9	3,3	3

3.2.3.4.5 Autres éléments sociaux (démarche volontaire) :

3.2.3.4.5.1 Diversité

Cromology s'attache à lutter contre toute forme de discrimination et mène diverses actions solidaires dans ce domaine :

- en France, la filiale Zolpan est signataire de la Charte de la diversité et a adhéré à l'association « 1 000 emplois / 1 000 entreprises » pour aider à l'insertion de personnes en difficulté (contact et assistance, conférences) ;
- concernant le handicap, Cromology informe les structures spécialisées pour l'emploi des personnes en situation de handicap des postes que le groupe doit pourvoir. CRI, filiale française regroupant les activités Supply Chain de Cromology en France, est partenaire de l'association Made in TH dans le but d'informer les salariés sur le handicap *via* des permanences présentielles et téléphoniques ;
- depuis trois ans, CRI est également partenaire de l'école de deuxième chance située à Clichy dans les Hauts-de-Seine. Sont menées des actions de coaching de CV, exercice d'entretiens de recrutement et accueil de stagiaires pour accompagner des jeunes sortis du système scolaire sans qualification et les encourager ainsi à reprendre leurs études.

3.2.3.4.5.2 Engagement des collaborateurs

Depuis 2014, la qualité de vie au travail est au cœur de la politique de ressources humaines de CRI.

La productivité des collaborateurs des équipes de production a augmenté de près de 9 % et celles des équipes de logistique de près de 17 % depuis 2014 (à périmètre constant). Cette évolution est consécutive à la mise en place de nombreuses actions, et notamment certaines spécifiques à la sécurité et aux conditions de travail comme la mise à disposition d'un numéro vert de soutien psychologique et social, la mise en place des fiches initiatives qui rend le salarié, acteur de la sécurité, pour recenser les situations à risque et les bonnes pratiques à partager, le réveil musculaire des collaborateurs, préalablement à la prise de poste, ou encore l'implication des partenaires sociaux dans les démarches d'amélioration de l'environnement de travail et des postes.

3.2.3.4.5.3 Liberté d'association

Cromology s'engage à respecter les exigences des réglementations locales et à laisser libre accès aux instances de représentation du personnel, de consultation et de dialogue social dans l'ensemble des filiales du groupe.

3.2.3.4.5.4 Effectifs

En 2018, les effectifs salariés de Cromology ont diminué de 3 %, principalement en raison :

- de la cession en Italie des huit derniers points de vente de la société CTB ;
- d'un début de plan de restructuration en Italie ;
- d'un strict contrôle des embauches en France compte tenu des difficultés rencontrées par la société en 2018.

Dans le même temps, et contrairement aux années passées, Cromology n'a pas ouvert de nouveau point de ventes, ni fait de nouvelle acquisition.

3.2.3.4.5.5 Recrutement, formation et développement des collaborateurs

En 2018, Cromology a recruté 434 nouveaux collaborateurs en contrat à durée indéterminée. Et 76 collaborateurs ont vu leurs contrats CDD transformés en CDI pour pallier les départs et le *turnover* croissant dans les réseaux de distribution.

La politique de formation est définie localement par chaque filiale en fonction des besoins de développement de l'entreprise et des collaborateurs.

Cromology s'attache à former régulièrement ses collaborateurs pour favoriser l'enrichissement de leurs compétences et leur employabilité. En 2018, 73 % des salariés du groupe ont participé à, au moins, une formation dans l'année. Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur se situe à 15,5 heures, ce qui correspond à un peu plus de deux jours de formation. Les dépenses externes de formation, en baisse, se situent à 574 € par personne formée. Ces baisses sur le nombre de personnes formées et les dépenses de formation reflètent la décision de l'entreprise de la nécessité de réaliser des économies, particulièrement dans les réseaux en France. Il a été décidé de réduire les formations des commerciaux pour qu'ils passent plus de temps auprès des clients et de développer des formations de type tutorat et e-learning afin de réduire les dépenses en termes d'hébergement et de déplacement.

3.2.3.4.5.6 Rémunération

En 2018, les frais de personnel sont restés stables par rapport à 2017 du fait de la baisse des effectifs. Mais les frais de personnel ont représenté 27,7 % du chiffre d'affaires de Cromology. Cette croissance de plus de 2,2 points par rapport à 2017 trouve son origine dans la baisse du chiffre d'affaires.

Synthèse des indicateurs ressources humaines (volontaires)

Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Effectifs			
Effectifs groupe	3 647	3 758	3 947
dont CDI	*3 504*	*3 576*	*3 809*
dont CDI en %	*96,1 %*	*95,2 %*	*96,5 %*
dont CDD	*143*	*182*	*138*
dont CDD en %	*3,9 %*	*4,2 %*	*3,5 %*
dont femmes	*1 085*	*1 106*	*1 103*
dont femmes en %	*29,8 %*	*29,4 %*	*28 %*
dont hommes	*2 562*	*2 652*	*2 844*
dont hommes en %	*70,2 %*	*70,6 %*	*72 %*
Entrées dans le Groupe *	542	469	519
dont femmes	*184*	*160*	*141*
dont femmes en %	*33,9 %*	*31,9 %*	*27,2 %*
Sorties du groupe **	614	497	466
dont femmes	*174*	*160*	*133*
dont femmes en %	*28,3 %*	*28,5 %*	*28,5 %*
Répartition des effectifs par zone			
France *(inclus Belgique et Luxembourg)*	68,7 %	67,3 %	63,7 %
Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal)	22,5 %	24,2 %	23,3 %
Autres pays (Maroc, Suisse)	8,9 %	8,5 %	13 %
Frais de personnel sur chiffre d'affaires	27,7 %	25,5 %	25,5 %

* *CDI + conversion de CDD en CDI + mutation interne + acquisition*
** *CDI seulement*

Synthèse des indicateurs ressources humaines (volontaires) (suite)

Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Formation			
Nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	2 661	3 046	3 084
% de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	73 %	81 %	78,1 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	15,5	21	17,6
Dépenses externes de formation en % de la masse salariale	0,83 %	0,9 %	1 %

3.2.3.5 Santé et sécurité

3.2.3.5.1 Organisation

La politique Santé/Sécurité est pilotée au niveau du groupe par la Direction QHSE pour assurer une homogénéité des procédures, l'échange des bonnes pratiques et mener une veille réglementaire pays. Elle est conçue dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue liée à la norme OHSAS 18001 dont tous les sites industriels possèdent la certification. Elle est déployée dans toutes les entités, animée par chaque coordinateur QSE pays ou par chaque responsable QSE de site en France.

3.2.3.5.2 Risques liés à la sécurité des personnes

Il s'agit de risques au sein des sites de Cromology relatifs à :

- la santé des collaborateurs ou des employés sous-traitants, liés à un accident dans le cadre de leurs activités (ports de charge, conduite d'engins, de VL, sur un site du groupe (usine, points de vente, bureaux) ;
- la santé des collaborateurs liés à la manipulation ou à l'exposition aux substances chimiques à risques comprenant l'ensemble des matières premières réglementées (CMR, SVHC, Nocif, Toxique…) ;
- et, à l'accueil de public dans les points de vente.

L'impact potentiel de ces risques est double :

- financier par le coût économique direct et indirect généré par un accident du travail,
- réputationnel par la publicité négative auprès des parties prenantes qu'une mauvaise gestion de la sécurité et la santé des collaborateurs entraînerait.

Pour ses collaborateurs, Cromology a comme première valeur « la sécurité avant tout » et a mis en place une politique de prévention incluant :

- une politique QSE ;
- des *règles d'or sécurité* que le collaborateur intègre dès le premier entretien avec son manager lors de son parcours d'intégration. *Les règles d'or* ont été établies à partir de retours d'expérience. Elles couvrent les situations les plus fréquemment rencontrées et visent à une meilleure maîtrise des risques de ses métiers de producteur et de distributeur. Elles sont partagées par l'ensemble des activités du groupe ;
- des formations sécurité et gestes et postures, dont chaque collaborateur bénéficie dans son parcours d'intégration ;
- des actions de sensibilisation régulières à un rythme quotidien (par exemple, séance d'échauffement dans les sites de production et de logistique), hebdomadaire (minute sécurité, flash info sécurité), mensuel (audit dans le cadre de la certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 que possèdent une grande majorité des entités du groupe), annuel (journée de la sécurité) ;
- un système de remontées de situations dangereuses permettant un management au quotidien de la sécurité et de l'environnement ;
- l'accès à des formations santé sécurité au travail ;
- la mise en place de protections collectives et individuelles des collaborateurs.

Cromology possède des points de vente et des showrooms et s'attache à respecter les normes des pays où elle opère s'agissant de l'accueil du public. Par exemple, en France, Cromology se conforme aux réglementations de sécurité et d'accessibilité définies par le Code de la construction et de l'habitation (CCH) et applique ainsi les principes fondamentaux de prévention dans les établissements recevant du public (ERP).

3.2.3.5.3 Risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de ventes

Ce type de risque désigne un événement accidentel se produisant sur un site de production, de logistique ou sur un point de vente comme un incendie ou une explosion.

L'impact potentiel de l'événement est de trois ordres :

- santé, sécurité : conséquences pour le personnel et/ou les populations riveraines ;
- environnement : répercussions sanitaires (pollution) et/ou sur les écosystèmes (faune, flore) ;
- économique : rupture d'activité du site impacté.

Le risque zéro n'existe pas. Cromology a mis en place des mesures de prévention et de réduction du risque, ainsi qu'une cellule de crise pour planifier les secours en cas de sinistre.

En matière de prévention, Cromology veille à :

- sensibiliser ses collaborateurs à la santé/sécurité. Chaque année, des formations de type « prévention/incendie » sont dispensés dans l'ensemble des entités ;
- équiper tous les sites de production avec des systèmes de sécurité statique (*sprinklage*[1], RIA [2]…) ;
- un système de surveillance de ses installations industrielles et commerciales par un organisme habilité externe permet à Cromology de garder des équipements conformes à la réglementation et efficaces (un seul départ d'incendie en magasin en 2018, d'origine électrique) ;
- mettre en place en France, sur tous les sites de production, de logistique et aux sièges, une organisation pour assurer l'évacuation des collaborateurs en cas d'incendie en formant des collaborateurs aux rôles de « guide » et « serre file » ;
- maintenir un plan d'opération interne (POI) pour la majorité des sites industriels du groupe, même si Cromology ne possède pas d'installations classées SEVESO. En France, le POI est établi en collaboration avec les services départementaux d'incendie et de secours locaux (SDIS).

(1) Système d'extinction automatique à eau.
(2) Robinet d'incendie armé.

3.2.3.5.4 Indicateurs clés de performance

Les indicateurs de suivi sont :

- TF1, TF2, taux de gravité, nombre d'accidents de travail avec arrêt et sans arrêt ;
- nombre de visites de sécurité, nombre de fiches de remontées de situation dangereuse, émises et closes ;
- certification OHSAS 18001 des sites.

3.2.3.5.4.1 Le suivi des résultats

Le nombre d'accident du travail avec arrêts observés en 2018 est en forte augmentation par rapport à 2017, et se traduit également par une augmentation du taux de fréquence de 4,24 à 5,9 en 2018. Les accidents observés sont principalement liés à la manutention dans les réseaux de distribution ainsi que dans les sites industriels et logistiques. De plus, un fort *turnover* du personnel observé dans les réseaux de distribution a également contribué à cette augmentation.

De même, la gravité des accidents observés a augmenté de 0,16 en 2017 à 0,28 en 2018. Cette évolution est en lien direct avec l'évolution du nombre d'accidents avec arrêt observé sur l'année mais est également due à la diminution des effectifs en 2018 vs 2017 et, par conséquent, à la diminution des heures travaillées (- 2,3 % entre 2017 et 2018).

En 2018, Cromology a effectué une démarche de triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 de l'ensemble de ses sites industriels et logistiques français afin d'améliorer ses performances en termes de sécurité, d'environnement et de santé.

Synthèse des indicateurs sécurité des personnes

Risque	Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Risques liés à la sécurité des personnes	Nombre d'accidents du travail avec au moins 1 jour d'arrêt	41	30	29
	Nombre d'accidents du travail sans jour d'arrêt	11	10	9
	Taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1)	5,9	4,24	5,7
Risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de ventes	Taux de fréquence des accidents avec arrêt et sans arrêt (TF2)	7,5	5,7	7
	Taux de gravité	0,28	0,16	0,17
	% de sites industriels certifiés OHSAS 18001	100 %	100 %	100 %

TF1 : nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
TF2 : nombre d'accidents du travail avec arrêt et sans arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
Taux de gravité : (nombre de jours d'arrêt x 1 000)/nombre d'heures travaillées incluant les salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.

3.2.3.6 Environnement

3.2.3.6.1 Démarche environnementale et organisation

Les activités industrielles de Cromology sont principalement la formulation et la fabrication de peintures dont l'impact direct sur l'environnement est modéré.

Pour autant, le respect de l'environnement est un élément important de la culture de Cromology.

Le groupe a mis en place une stratégie environnementale, pilotée par la Direction QHSE et relayée par chaque responsable QSE local et/ou par les coordinateurs QSE pays, fondée sur trois axes prioritaires :

- le renforcement de son système de management environnemental ;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources ;
- la limitation des impacts environnementaux.

Cromology y consacre plus de 10 % de ses investissements chaque année.

Sur le périmètre de ses activités industrielles (sites de production et sites logistiques) en Italie, Espagne, Portugal et France, Cromology a obtenu la certification ISO 14001 qui permet une meilleure maîtrise du risque des émissions de COV par la veille réglementaire, la mise en place d'un plan de management environnemental et la validation des procès prévus en cas d'incident. Cela représente plus de 92 % de son chiffre d'affaires et 70 % de ses sites industriels et logistiques en 2018 (50 % en 2017).

3.2.3.6.2 Risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances écotoxiques

Il s'agit d'un risque lié à la qualité des effluents rejetés dans les eaux ou de pollution des sols, d'un risque lié à un déversement accidentel ou d'un risque de non-respect de la réglementation locale en vigueur.

L'activité de fabricant de Cromology consiste à produire des peintures, dont 90 % sont à base d'eau. En moyenne, l'eau représente entre 45 et 60 % des composants d'une peinture. L'objectif est de recycler un maximum d'eau utilisée lors du nettoyage, à l'image de l'usine de Wormhout, où 100 % des eaux sont réutilisées en production.

L'impact potentiel est :

- environnemental : impact néfaste à moyen ou long terme sur l'environnement ;
- économique : entraîne une rupture d'activité du site responsable ou une augmentation des coûts opérationnels ;
- financier : sanction des autorités administratives et de régulation par le paiement d'amendes pour non-respect de la réglementation en vigueur par un coût de mise en conformité des installations et de remise en l'état de l'environnement ;
- réputationnel : par la publicité négative auprès des parties prenantes.

Sur les sites industriels, un contrôle régulier des rejets est assuré afin d'être conformes à la législation en vigueur. Les sites, qui présentent des valeurs de rejets supérieures aux seuils réglementaires, font l'objet de contrôles réguliers renforcés (contrôles de concentrations en polluants ou suivi des volumes des eaux rejetées…) et d'un plan d'action en accord avec les autorités compétentes.

3.2.3.6.3 Risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances toxiques (COV[1]) ou cancérigènes

Ce risque désigne des émissions de substances susceptibles de nuire à la santé humaine (par inhalation), à la faune ou à la biodiversité.

L'impact potentiel est une pollution de l'air dans l'environnement de travail des collaborateurs au sein d'un site et, plus largement, dans l'environnement extérieur au site. Ce type de risque peut générer aussi une augmentation des coûts opérationnels par la mise en place de solutions techniques pour réduire ces émissions.

Cromology fabriquant principalement des produits à base d'eau et ayant des procès industriels n'utilisant pas de solvant, le risque d'émission de COV est circonscrit aux seuls sites producteurs de peintures à base de solvants (soit 6 sites sur 10). Il est surtout présent lors de la manipulation des peintures avec solvants dans les magasins et sur le site de production de ces mêmes produits.

Le strict respect du port obligatoire d'équipements de protection individuelle est une des règles d'or santé et sécurité. De plus, des protections collectives, de type aspirateurs, ont été mises en place pour limiter l'exposition des collaborateurs et éviter les rejets atmosphériques.

Un suivi des émissions de COV est également effectué sur l'ensemble des sites, et plus particulièrement ceux qui émettent des COV, afin de vérifier qu'ils respectent les seuils réglementaires.

3.2.3.6.4 Risque lié aux déchets dangereux générés pas l'activité

Ce risque concerne la gestion des déchets dangereux (solvants, résidus de peintures, emballages de matières premières chimiques…) produits par les sites de production (90 % du périmètre) et les réseaux de distribution. Ces déchets sont considérés contenir, en quantité variable, des éléments nocifs ou dangereux pour la santé humaine et l'environnement. Cromology se réfère à la directive-cadre européenne déchets (2008/98/CE), révisée par le règlement 1357/2014/UE et la décision 2014/955/UE qui fixe les propriétés de danger, pour ses sites en Europe comme au Maroc.

Il s'agit pour Cromology, d'être en conformité avec les réglementations des pays où elle opère, concernant la gestion des déchets. L'impact potentiel est réputationnel et financier.

La gestion des déchets industriels dangereux et non dangereux est incluse dans la certification ISO 14001 qui couvre 75 % des sites de production de Cromology. Cette norme assure une traçabilité et une bonne gestion des déchets chimiques dans le cadre des procédures qu'elle exige.

Concernant les réseaux de distribution en France, un système de collecte des déchets dangereux a été mis en place en collaboration avec un prestataire externe spécialisé pour le traitement.

Concernant les déchets dangereux, il s'agit également de la gestion par les réseaux de distribution intégrée de la récupération et du traitement des déchets générés par les clients professionnels et particuliers.

En France (66 % du périmètre), Cromology se conforme à la réglementation sur la gestion des déchets de chantier et se conforme aussi au principe de Responsabilité Élargie du Producteur, dans le cadre d'une filière organisée depuis 2013, afin de traduire concrètement l'engagement de collecter les produits usagés qu'il a mis sur le marché pour les particuliers. En effet, Cromology est parmi les entreprises fondatrices et adhérentes de Eco-DDS, société à but non lucratif, dont la mission est d'encourager au tri, de collecter et de traiter certains déchets chimiques des particuliers. Chaque année, Cromology contribue à l'effort mutualisé des entreprises adhérentes à Eco-DDS par le versement d'une écocontribution pour couvrir les coûts de collecte et de traitement des déchets diffus spécifiques (DDS) ménagers.

(1) Composés organiques volatiles.

3.2.3.6.5 Indicateurs clefs de performance

3.2.3.6.5.1 Le suivi des résultats

En 2018, Cromology a poursuivi sa démarche de certification en obtenant la triple certification ISO 9001 ISO 14001 et OHSAS 18001 pour l'ensemble des sites de Cromology Research & Industry en France ce qui démontre sa volonté d'améliorer la maîtrise de ses risques environnementaux, sécurité et santé. Le périmètre du % de sites certifiés a donc été modifié afin de prendre en compte l'ensemble des plateformes logistiques du groupe.

En 2018, Cromology a vu sa production diminuer de 2,3 % avec un total de 213 t en 2018 vs 218 t en 2017.

La prise en compte du coefficient d'efficacité du traitement des stations d'épurations locales (conformément au protocole de *reporting*) dans lesquelles Cromology envoie ses rejets d'eau donne une nouvelle lecture de la DCO et du taux de particules solides. À périmètre équivalent, est observée une augmentation notoire de la DCO des rejets d'eaux en sortie d'usine. Cette augmentation s'explique par plusieurs paramètres :

- une diminution des volumes de rejets d'eau due à l'optimisation des stations d'épuration mais qui entraîne une concentration plus importante des polluants dans les eaux ;
- la mise en place de nettoyages supplémentaires des outils de production en Italie ou au Maroc ;
- l'augmentation du volume de production de certains produits difficiles à nettoyer.

De même, Cromology s'emploie à suivre et évaluer les déchets produits pour ses activités de production et pour les réseaux de production. Bien que la quantité totale de déchets non dangereux ait diminué en 2018 par rapport à 2017 de 1,5 %, le ratio par rapport au volume de production a augmenté. Ceci s'explique essentiellement par une opération de nettoyage repoussée de 2017 sur 2018 et des travaux sur la plateforme de Vemars et par une opération de renouvellement de palettes au Maroc.

La faible augmentation observée sur les déchets dangereux est principalement due à une opération de reprise et de destruction de produits solvantés.

En 2017, le suivi des consommations en énergie (gaz, électricité et fuel) des réseaux était peu fiable pour les réseaux qui représentent environ la moitié des consommations du groupe (49 %) - beaucoup de valeurs manquantes pour les points de vente des réseaux ont été remplacées par des valeurs estimées à partir des trois années précédentes. En 2018, la centralisation des approvisionnements sur un nombre limité de fournisseurs a permis d'avoir une évaluation plus juste. Les valeurs 2017 et 2018 sont donc difficilement comparables. L'augmentation reste cependant limitée au global de Cromology avec seulement 2,3 % d'augmentation.

Pour les mêmes raisons, l'augmentation en CO_2 (+ 12 %) et NOx (+ 11 %) en 2018 étant directement liée à l'augmentation de la consommation en gaz des réseaux (le fuel étant stable) et à la fiabilité des données, aucune comparaison ne peut être faite de manière exhaustive.

Synthèse des indicateurs environnementaux

Risque	Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances écotoxiques	% de sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001	70 %	50 %	47 %
	Demande chimique en oxygène DCO (T)*	11,2	11,07	
	Particules solides en suspension (T)*	5,5	4,2	
Risque lié aux déchets dangereux générés pas l'activité	Déchets produits (% des volumes de production)	5,4 %	4,4 %	5,8 %
	Déchets dangereux produits (% des volumes de production)	0,9 %	0,8 %	
Risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances toxiques (COV) ou cancérigènes	Émissions de CO_2 (T)**	4 150	3 694	4 156
	Émissions de NOx (T)**	4,51	4,05	4,59
	Émissions de SOx (T)**	0,35	0,4	0,87
	Émissions de Composants Organiques Volatils (T)	128	138	190,8
	Quantité de COV émis par kilo tonne produite	0,6	0,63	

* *Données 2017 modifiées suite à la correction rétroactive du coefficient d'épuration des stations de traitement externes.*
** *Données 2017 modifiées suite à la correction rétroactive des données de CRI Ouest.*

3.2.3.6.6 Autres éléments environnementaux (démarche volontaire)

En 2018, la consommation d'eau a augmenté de 5 % par rapport à 2017. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs :

- à la diminution des produits avec solvants au profit de produits à base d'eau ;
- à l'augmentation des fréquences de nettoyage dans certaines entités des outils de production et des cuves ;
- à la présence de fuites détectées tardivement.

3.2.3.6.6.1 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Les activités ne sont pas directement impactées par les conséquences du changement climatique. Par conséquent, Cromology a considéré que cela ne constituait pas un risque RSE principal et ne justifiait pas un développement dans le présent rapport de gestion.

3.2.3.6.6.2 Estimation des postes significatifs d'émission de gaz à effet de serre

Conformément au décret 2016-1138 du 19 août 2016 pris en application de la loi de transition énergétique pour la croissance verte, Cromology a mené une étude afin de déterminer ses principaux postes d'émissions de GES.

La méthodologie appliquée est celle décrite dans le « guide sectoriel pour la réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre » publié par l'UIC en mai 2015. Ce guide s'appuie sur le *Technical Guidance for Calculating Scope 3 emissions* du Greenhouse Gas Protocol.

Pour cela, Cromology s'est appuyé sur les bilans carbone de ses filiales Tollens et Zolpan réalisés respectivement en 2014 et 2010. Pour compléter les données relatives aux facteurs d'émissions, notamment pour la partie production de peinture, Cromology a fait appel à ses fournisseurs concernant les matières premières les plus pertinentes. Par défaut, la « base carbone » a été utilisée.

L'étude 2016 montre que les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre sont :

- pour 80 % les achats de matières premières, emballages et services ;
- pour 12 % le transport aval, des plateformes logistiques aux points de vente ou directement aux clients ;
- pour 3 % le transport amont, des usines de production aux plateformes logistique.

Le poste achats intègre l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre de l'extraction à la distribution des matières premières sur les sites de production de produits.

Synthèse des autres indicateurs environnementaux (volontaires)

Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2017	Donnée 2016
Consommation d'eau (m^3)**	155 358	147 702	155 753
Consommation d'énergie (TJ)**	197,9	193,3	197,9

* *Données 2017 (eau et énergie) modifiées suite à la correction rétroactive des données de CRI Ouest.*

3.2.3.7 Chaîne d'approvisionnement

3.2.3.7.1 Risques environnementaux, santé et sécurité des fournisseurs

Il s'agit des risques chez les fournisseurs, liés à la RSE dans les domaines environnement, santé et sécurité.

L'impact potentiel pour Cromology est de subir une difficulté d'approvisionnement si un site de production du fournisseur est impacté et donc un impact sur sa propre capacité de production.

- La société s'attache, *via* une organisation des achats centralisée, à travailler avec des fournisseurs de matières et d'emballages ayant des sites de fabrication européens et répondant aux normes ISO en termes de qualité, environnement et sécurité. Ainsi, environ 80 % des achats (en valeur) des matières premières et emballages sont achetés principalement auprès de fournisseurs fabriquant en Europe et répondant aux exigences européennes en termes de sécurité, santé et environnement.
- La politique achats de Cromology intègre un plan d'action afin qu'à l'horizon 2020, l'ensemble de ses fournisseurs aient été interrogés, évaluées et validés *via* un questionnaire établi par la Direction achats. À fin 2018, les fournisseurs principaux ont répondu et sont conformes aux attentes en termes de gouvernance et d'éthique.

De plus, pour l'ensemble de ses fournisseurs, Cromology mène des audits systèmes et processus afin de s'assurer que les conditions de fabrication répondent aux bonnes pratiques de fabrication en termes d'hygiène et de sécurité et sont conformes aux normes environnementales en vigueur et aux standards de qualités requis.

Les indicateurs de suivi sont :

- nombre de fournisseurs soumis au questionnaire et % de la masse d'achats associée.

En 2017 et 2018, vingt-trois fournisseurs de matières premières et treize fournisseurs de packaging ont été soumis au questionnaire.

La masse d'achats associée est la suivante :

Masse d'achats (en %)	2018	2017
Packaging	74	63
Matières premières	66	67

3.2.3.7.2 Risques liés au transport de produits dangereux

La gestion de ce risque implique la conformité au règlement international dit "accord pour le transport des marchandises dangereuses par la route" ('ADR') - hors Maroc non soumis à cette réglementation.

Il se double d'un risque juridique au niveau de la logistique de Cromology, s'il était détecté une non-conformité des conditionnements de produits dangereux ou si le défaut de vérification du chauffeur était avéré.

Il concerne également un risque environnemental en cas de déversement sur la route d'un produit dans le cas où l'emballage ou les informations liées au transport du produit ne seraient pas conformes à la réglementation.

Les impacts potentiels sont une rupture d'activité ou un risque juridique dans le cas d'une non-conformité à la suite d'un contrôle des sous-traitants transport.

Conformément au règlement ADR, Cromology, en tant qu'expéditeur, identifie et classe les marchandises, établit la documentation (étiquetage des emballages, fiches de données sécurité, fiches techniques des produits qu'il fabrique) et garantit un conditionnement conforme.

En tant qu'établissement chargeur, (à partir de ses plates-formes logistiques), Cromology contrôle le chauffeur venant charger, les équipements, les documents et la formation des intervenants.

3.2.3.8 Innovation

3.2.3.8.1 Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières

Il s'agit d'un risque lié à l'évolution d'une réglementation environnementale ou de santé, nationale ou supranationale, concernant une substance chimique entrant dans la composition d'une matière première de l'une des formules ou d'une matière première elle-même.

Cette évolution amènerait, pour une peinture commercialisée par Cromology, à :

- son interdiction ou à la restriction de son utilisation soit pour les collaborateurs de Cromology, soit pour les utilisateurs de la peinture contenant la substance, soit pour toute population exposée à la peinture, une fois appliquée ;
- la prise de mesures de protection accrues autour de la manipulation de cette substance ou de cette formule.

L'impact potentiel est économique :

- par l'arrêt de la commercialisation des peintures dont les formules intégreraient la substance concernée ;
- par la réalisation opérationnelle de l'implémentation des réglementations pour adapter l'outil de production ; et
- par l'augmentation de coûts opérationnels.

Pour atténuer ce risque et anticiper des évolutions réglementaires, Cromology a mis en place un suivi de la veille réglementaire réalisée par la Direction R&D et affaires règlementaires de la société (excepté au Maroc où en l'absence de réglementation spécifique, Cromology a commencé à répertorier les matières premières dangereuses sur les mêmes critères européens) :

- des législations de chaque pays où il opère ainsi qu'au niveau européen ;
- des actions de substitution des substances dangereuses présentes dans ses formules.

La veille réglementaire réalisée par le groupe permet de nourrir la cellule prospective, rattachée à la Direction R&D et affaires règlementaires. Cette dernière a pour rôle d'identifier des technologies ou des produits innovants (issues éventuellement d'autres industries), et d'évaluer leur potentiel technico-économique, en lien avec l'ensemble des équipes marketing stratégique et R&D de Cromology.

Dans ce cadre, la cellule prospective permet à Cromology d'anticiper des scénarios d'adaptation et de nouvelles orientations de son offre commerciale qui pourraient répondre à des évolutions de conformités qu'exigeraient des réglementations potentiellement à venir.

Les indicateurs mis en place sont les suivants :

- nombre de matières premières réglementées (matière SVHC et agents cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction et nocifs pour l'environnement, « CMR ») dans les formulations des peintures fabriquées par Cromology ;
- volume de production des formules contenant des matières premières réglementées type SVHC, CMR (1 et 2) en tonnage.

Sur les 2132 matières premières utilisées par Cromology dans ses formules, 9 % présentent un danger potentiel ou connu sur la base de la classification actuelle des substances et représentent environ 1 % du volume total des matières premières utilisées dans le processus de production en 2018, tout en respectant la législation actuelle relative aux produits mis sur le marché. L'analyse permanente de la situation, et le travail quotidien pour les remplacer ou minimiser leur emploi, permet d'anticiper les solutions, et de continuer à proposer des produits en ligne avec les réglementations applicables, ou au-delà en conservant ou en proposant des certifications supplémentaires.

3.2.3.8.2 Risques liés à l'inadaptation des produits à l'exigence du marché

Parmi les tendances de long terme détectées par Cromology, la demande des consommateurs pour des produits toujours plus respectueux de l'environnement est identifiée depuis quelques années.

Dans ce contexte, il s'agit de maintenir un rythme d'innovation constant pour assurer la mise sur le marché d'une offre de peintures dont l'impact environnemental est en constante amélioration.

L'impact potentiel de ne pas adresser cette tendance serait une perte de compétitivité et un impact économique.

Pour assurer la continuité de l'innovation, Cromology possède des laboratoires Recherche et Développement dans tous les pays d'implantation au plus près des besoins spécifiques de ses clients.

En 2018, plus de 50 % des investissements en R&D de Cromology ont été dédiés à l'innovation produit, notamment à travers les activités consacrées aux nouveaux marchés et aux évolutions futures réglementaires et de labellisation :

- veille réglementaire et innovation : se référer au paragraphe « opportunités associées » du risque réglementaire matières premières ;
- produits écolabellisés : dans le processus de développement d'un nouveau produit, l'opportunité de son éco-conception est systématiquement étudiée. Intégrer cette caractéristique dans le cahier des charges de conception est, par exemple, systématique pour les marques françaises. La validation du cahier des charges de conception est conjointe aux équipes R&D et marketing ;
- Cromology a établi un partenariat avec un fournisseur d'emballages en France pour augmenter régulièrement sa part de plastiques recyclés dans ces emballages plastiques, participant ainsi à son effort écoresponsable ;
- la démarche d'écolabellisation est une démarche volontaire, sans cadre réglementaire. Dans le secteur de la peinture, les écolabels sont peu développés au Maroc et en Europe, hors France [(1)]. Dans son plan d'innovation produit, Cromology étudie systématiquement la pertinence de créer de nouvelles peintures répondant aux besoins des clients d'un pays et de les écolabelliser. Par exemple, Cromology a lancé la peinture intérieure dépolluante, qui a été une innovation créatrice de demande, dans les pays comme le Portugal, l'Espagne et l'Italie ;
- si la législation des pays, où Cromology opère, évolue et renforce les contraintes réglementaires écologiques envers les industriels, Cromology bénéficiera de son avance et ne subira pas une contrainte économique à adapter son portefeuille dans un agenda imposé par la nouvelle législation. En effet, sa politique d'innovation en produits écolabellisés traduit depuis quelques années sa volonté de se situer bien au-delà des obligations règlementaires locales pour tout nouveau produit conçu.

Les indicateurs suivis :

- la part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits de moins de trois ans : 25 % (vs. 23 % en 2017) ;
- la part du chiffre d'affaires réalisé avec des nouveaux produits (moins de trois ans) ayant un label environnemental dans les ventes de produits de moins de trois ans : 64 % (vs. 66 % en 2017) ;
- le % de plastique recyclé dans le plastique des emballages des produits vendus par Cromology en France : 62 % (vs 58 % en 2017).

3.2.3.9 Gestion des données personnelles

Il s'agit des risques liés à la réglementation RGPD applicable depuis mai 2018 et son évolution (hors Maroc).

L'impact potentiel se présenterait sous forme d'une sanction en cas de non-respect et par un effet négatif sur la réputation de Cromology.

- Les données dites personnelles des salariés, des clients et des fournisseurs de Cromology, recueillies et stockées dans des fichiers, ont été classifiées selon le standard RGPD. Un registre des traitements de ces données a été créé et est maintenu au fil de l'eau. Il permet de garantir un usage approprié des données qui sont gérées dans les systèmes de Cromology.
- En termes de sécurisation, les mesures suivantes ont été prises :
  - chaque collaborateur doit signer une charte informatique lorsqu'il entre chez Cromology et ses filiales. Cette charte fait état de sa responsabilité personnelle dans l'usage des données personnelles auxquelles il a accès,
  - une page « données personnelles » a été ajoutée sur tous les sites internet de Cromology qui sollicitent des données, soit des clients, soit des candidats à des offres d'emplois publiées ,
  - concernant les fournisseurs présentant un enjeu du point de vue du RGPD, les principaux contrats préexistants au règlement, seront tous revus courant 2019 avec l'ajout d'un avenant RGPD. Les contrats établis avec de nouveaux fournisseurs intègrent une clause RGPD.

(1) Délivrés par des organismes indépendants sur des critères précis, les écolabels les plus exigeants en Europe sont : Ecolabel Européen, NF Environnement, le français A+ et l'allemand TÜV.

Un Comité dédié « RGPD » a été créé en 2018. Il est garant de la conformité du dispositif de collecte et d'utilisation des données clients avec le standard RGPD. Il intègre un représentant de la Direction des systèmes informatiques, de la Direction des ressources humaines, de la Direction juridique et la Responsable des bases de données clients des réseaux Tollens et Zolpan.

3.2.3.10 Corruption

Cromology s'attache à ce que ses collaborateurs appliquent des pratiques commerciales équitables et respectent les réglementations en vigueur dans ce domaine.

En 2014, une charte anti-corruption intitulée *« Cromology Group policy on gifts, meals, entertainment, travel and other advantages, political contributions, charitable donations, facilitation payments, solicitation and extortion »* a été élaborée et présentée aux membres du Comité Exécutif. Chacun des membres du Comité Exécutif de Cromology, dont tous les CEOs des sociétés opérationnelles, a signé une charte des bonnes pratiques (intitulée « *Business Conduct Guidelines* ») qui incorpore la charte anti-corruption.

En 2015 et début 2016, tous les membres des Comités exécutifs des sociétés opérationnelles du groupe Cromology se sont engagés par écrit à l'appliquer.

En 2017, cette charte anti-corruption a été mise à jour pour intégrer les exigences de la loi Sapin II. Conformément à la loi Sapin II, elle a été intégrée dans les règlements intérieurs des sociétés françaises du groupe Cromology. Des formations ont été faites sur le terrain concernant le risque lié à la corruption et la charte anti-corruption.

3.2.2.11 Sociétal (démarche volontaire)

3.2.2.11.1 Économie locale (démarche volontaire)

La fabrication des produits du groupe est essentiellement locale. Ainsi, en 2018, la part du chiffre d'affaires de Cromology générée par les produits commercialisés sur leurs territoires de fabrication est de 95 %.

Concernant sa politique d'achats de matières premières et emballages en Europe, Cromology privilégie le recours à des fournisseurs fabriquant en Europe, dans une démarche de réduction de ses coûts de transport, et pour bénéficier d'une meilleure accessibilité et disponibilité des fabricants. Est privilégié l'acheminement d'une matière première importante par voie maritime plutôt que par transport routier toutes les fois où cela est possible. Ainsi, Cromology a fait transporter par bateau la principale émulsion utilisée dans son procès de production et a économisé 211 tonnes de CO_2 et 222 tonnes de gaz à effet de serre en 2018. La moitié des volumes de cette émulsion a été transportée par voie maritime en 2018 contre 8 % en 2017.

3.2.3.11.2 Partenariats et mécénats (démarche volontaire)

Cromology laisse à ses équipes dans chaque pays l'initiative d'actions locales.

Les équipes privilégient les associations ou organisations au sein desquelles les collaborateurs de Cromology sont investis.

Ainsi, au Maroc, la filiale Arcol mène un programme de rénovation d'écoles en zone rurale par du mécénat de compétences et des dons en peinture depuis 2015. Une vingtaine d'écoles et plus de 5 000 élèves ont bénéficié de cette initiative et de la distribution de fournitures scolaires.

En France, Tollens est partenaire de l'Institut Imagine, le plus grand centre européen de recherche sur les maladies infantiles et a, notamment, offert la moitié des 13 000 litres de peinture nécessaire à l'embellissement du bâtiment de l'Institut inauguré en 2013.

Depuis 2009, Zolpan a alloué 50 bourses du développement durable. Il s'agit de projets de solidarité pour lesquels des salariés Zolpan sont investis bénévolement sur leur temps personnel. Les associations dotées œuvrent le plus souvent en faveur de personnes en difficulté, du patrimoine ou du sport.

Par ailleurs, de nombreuses filiales promeuvent l'art et la culture :

Tintas Robbialac au Portugal est partenaire depuis 2011 du Museu Colecçao Berardo (Lisbonne). Tollens est partenaire du Musée d'Orsay (Paris), du Musée de l'Orangerie (Paris) et du Musée de la Piscine (Roubaix). Zolpan est partenaire historique de Cité Création, leader mondial des murs peints et a, notamment, contribué à la réalisation à Lyon du « Mur des Canuts », plus grande fresque en trompe-l'œil d'Europe, et, en 2015, la fresque reproduisant le portrait de Paul Bocuse, toujours à Lyon.

3.2.3.11.3 Plan de vigilance Cromology

Le plan de vigilance de Cromology est établi afin de répondre aux exigences de la Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

Dans ce contexte, Cromology a créé un groupe de pilotage, comprenant des représentants de la Direction de la *supply chain* et R&D, de la Direction des achats, de la Direction des ressources humaines, de la Direction qualité sécurité environnement et de la communication. Ce groupe de pilotage a entrepris des actions pour l'établissement d'un plan de vigilance afin de se mettre en conformité avec les prescriptions de la loi sur le Devoir de vigilance et en vue d'identifier et d'évaluer les possibles risques de violation des principes énoncés par celle-ci. Les résultats de cette évaluation sont décrits dans le présent plan de vigilance.

Le plan de vigilance constitue une partie de la politique de développement durable de Cromology. Des actions dépassant le cadre de la maîtrise des risques et de la conformité réglementaire sont mises en œuvre dans des domaines variés tels que : la certification environnementale, qualité et sécurité des sites de production et logistique, la réduction des consommations d'énergie, le recyclage des déchets, la démarche « qualité de vie au travail » entreprise dans certaines sociétés du groupe, etc.

3.2.3.11.3.1 Cartographie des risques

La démarche de cartographie des risques vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels Cromology pourrait s'estimer exposée.

Cette année l'approche de la société de pilotage pour évaluer les risques a été concentrée sur l'identification des risques dans les activités propres, les produits et dans la chaîne d'approvisionnement de Cromology, en l'occurence les risques liés à ses achats directs de production et ses achats indirects.

La cartographie a été effectuée par entités et une compilation des données a permis d'identifier les risques bruts majeurs au périmètre du groupe en fonction du nombre de sites concernés, industriels ou des réseaux de distribution, et/ou du nombre de collaborateurs concernés.

3.2.3.11.3.2 Évaluation des risques

L'évaluation des risques présentée sera mise à jour sur la base de travaux de veille dans le cadre de la publication annuelle de ce plan de vigilance, i) dans le cadre d'audits de conformité pour le renouvellement de certification à des normes ISO 9001 (qualité), ISO 14001 pour l'environnement, OHSAS 18001 en termes de sécurité, ii) dans le cadre d'audit réalisés par des clients de Cromology ou encore iii) à la suite d'audits réalisés chez ses fournisseurs.

Les principaux risques identifiés sont :

A Dans ses activités propres

Cromology est principalement exposé aux :

- **risques liés aux droits humains et aux libertés fondamentales :**
  - risques associés aux droits sociaux et humains tels que le respect de la liberté d'association et de négociation collective, les droits des travailleurs migrants, le temps de travail et le droit de repos du salarié, les situations de harcèlement, abus ou discrimination,
  - risque associé à la gestion des données personnelles des clients et au respect de la confidentialité des données privées,
- **risques pour la santé et la sécurité des personnes :**
  - risques liés à la manipulation et à l'utilisation de substances chimiques toxiques présentant des risques pour la santé, telles que les substances candidates à l'autorisation (SVHC) ou agents cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR) par l'ensemble des salariés et par les utilisateurs finaux,
  - risques sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances manipulées (substances toxiques, comme les composants organiques volatils ou poussières),
  - risque d'accidents du travail liés à l'activité professionnelle des salariés dans un environnement industriel, logistique ou commercial ;
- risques liés à l'environnement :
  - risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances écotoxiques,
  - risques liés à la pollution des sols lors de l'activité industrielle ou lors du transport des matières dangereuses,
  - risques environnementaux associés à l'émission dans l'air de substances toxiques (COV), cancérigènes ou de poussières,
  - risques liés à la gestion des déchets dangereux générés par l'activité ;

B Dans sa chaîne d'approvisionnement

Cromology est principalement exposé à des risques chez ses fournisseurs de matières premières, en raison de la nature chimique de ces matières :

- risques environnementaux,
- risque pour la santé et la sécurité des travailleurs des fournisseurs,
- risques associés aux droits humains et fondamentaux.

3.2.3.11.3.3 Actions d'atténuation des risques ou prévention des atteintes graves

La démarche de prévention des risques repose sur diverses mesures adaptées à chacun des périmètres de responsabilité du groupe.

La vigilance envers les droits humains et les libertés fondamentales

Code de Conduite

Dès 2014, Cromology s'est doté d'une politique qui constitue le code de conduite énonçant les principes et les règles, notamment en matière de sécurité, que la société souhaite voir respectés par l'ensemble des salariés, en toutes circonstances et dans tous les pays.

Gestion des données personnelles

Il s'agit de se conformer à la réglementation RGPD, applicable depuis mai 2018 :

- les données dites personnelles des salariés, des clients et des fournisseurs de Cromology, recueillies et stockées dans des fichiers, ont été classifiées selon le standard RGPD. Un registre des traitements de ces données a été créé et est maintenu au fil de l'eau. Il permet de garantir un usage approprié des données qui sont gérées dans les systèmes de Cromology ;
- en termes de sécurisation, les mesures suivantes ont été prises :
  - chaque collaborateur doit signer une charte informatique lorsqu'il entre chez Cromology et ses filiales. Cette charte fait état de sa responsabilité personnelle dans l'usage des données personnelles auxquelles il a accès,
  - une page « données personnelles » a été ajoutée sur tous les sites internet de Cromology qui sollicitent des données, soit des clients, soit des candidats à des offres d'emplois publiées,

- concernant les fournisseurs présentant un enjeu du point de vue RGPD, les principaux contrats préexistants au règlement, seront tous revus courant 2019 avec l'ajout d'un avenant RGPD. Les contrats établis avec de nouveaux fournisseurs intègrent une clause RGPD.

Un comité dédié « RGPD » a été créé en 2018. Il est garant de la conformité du dispositif de collecte et d'utilisation des données clients avec le standard RGPD. Il intègre un représentant de la Direction des systèmes informatiques, de la Direction des ressources humaines, de la Direction juridique et la Responsable des bases de données clients des réseaux Tollens et Zolpan.

La vigilance envers la santé et la sécurité des personnes

- **Pour les collaborateurs**

Cromology a comme première valeur « la sécurité avant tout » et a mis en place une politique de prévention incluant :

- une politique QSE groupe, signée du Directeur général exécutif ;
- des règles d'or sécurité que le collaborateur intègre dès le premier entretien avec son manager lors de son parcours d'intégration ;
- des formations sécurité et gestes et postures, dont chaque collaborateur bénéficie dans son parcours d'intégration ;
- des actions de sensibilisation régulières à un rythme quotidien (par exemple, séance d'échauffement dans les sites de production), hebdomadaire (minute sécurité, flash info sécurité), mensuel (audit dans le cadre de la certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 que possède le groupe) ou annuel (journée mondiale de la sécurité) ;
- un système efficace de remontée de situations dangereuses permettant un management au quotidien de la sécurité et de l'environnement ;
- l'accès à des formations santé sécurité au travail ;
- la mise en place de protections collectives et individuelles des collaborateurs ;
- à chaque accident survenu sur un site au sein du groupe (site de production, plates-formes logistiques, points de vente) ou sur la route pour un collaborateur dont la fonction est itinérante, un arbre des causes est établi et associé à un plan d'actions.

Les indicateurs de suivi sont :

- TF1, TF2, taux de gravité, nombre d'accidents de travail avec arrêt et sans arrêt ;
- nombre de visites de sécurité, nombre de fiches de remontées de situation dangereuse, émises et closes ;
- suivi des formations sécurité ;
- certification ISO 9001, 14001, OSHAS 18001 des sites.

- **Pour les utilisateurs**

Cromology a mis en place un suivi par une veille réglementaire réalisée par la Direction R&D et affaires règlementaires de la société :

- des législations de chaque pays où il opère ainsi qu'au niveau européen ;
- de ses actions de substitution des substances dangereuses présentes dans ses formules.

Au-delà, Cromology s'inscrit dans une démarche globale volontaire de recherche et développement centrée notamment sur le respect de l'environnement :

- Cromology recherche en permanence à baisser le plus possible le taux de COV de ses innovations, au-delà des obligations règlementaires des pays où il opère, tout en conservant un niveau de qualité et de performance le plus élevé possible. En 2018, les nouveaux produits répondant aux labels les plus exigeants en teneur en COV (Ecolabel, TÜV) ou en taux d'émission en COV (A+, TÜV) représentent près de deux produits de moins de trois ans sur trois (en valeur). Par exemple, en France, Tollens et Zolpan ont lancé des produits sous un label allemand reconnu qui impose un taux de COV inférieur à 1 g/l pour une peinture intérieure, soit trente fois inférieur à la teneur imposée par la réglementation européenne et dix fois inférieur à la teneur imposée par l'Ecolabel Européen ;
- en addition, depuis 2014, Cromology commercialise une peinture anti-formaldéhyde qui permet la réduction de la pollution de l'air intérieur en y captant les polluants majeurs. Par l'application de ce produit sur les quatre murs et le plafond d'une pièce, la réduction de pollution de l'air intérieur relative à ces polluants atteint 80 %.

Les indicateurs mis en place :

- nombre de matières premières, comprenant des matières premières réglementées (SVHC et CMR) dans les formulations des peintures fabriquées par Cromology ;
- volume d'utilisation des formules contenant des matières premières réglementées type SVHC, CMR (1 et 2) en tonnage ;
- part de chiffre d'affaires généré par les produits écolabellisés de moins de trois ans rapporté au chiffre d'affaires total généré par les produits de moins de trois ans.

La vigilance envers l'environnement

- Cromology ne possède pas d'installations classées SEVESO mais a établi un plan d'opération interne (POI) pour la majorité des sites industriels du groupe, en collaboration en France avec les services départementaux d'incendie et de secours locaux (SDIS).
- Tous les sites de production sont équipés de systèmes de sécurité statique (*sprinklage,* RIA).

- Un système de surveillance des installations industrielles et commerciales par un organisme habilité externe permet à Cromology de garder des équipements conformes à la réglementation et efficaces.
- Des formations « incendie » et « sauveteur secouriste du travail » sont proposées chaque année aux collaborateurs.
- Un audit des installations est réalisé par un assureur, au moins tous les trois ans.
- Un audit de certification ISO 9001, ISO 14001 et OSHAS 18001, est réalisé tous les ans.

Les indicateurs de suivi sont :

- suivi réglementaire des équipements (France) ;
- nombre de sites certifiés OHSAS 18001 et ISO 9001 et 14001 ;
- plan de formation réglementaire (SST, Incendie).

D'autre part, 80 % des sites de production et logistiques sont certifiés ISO 14001. Sur ces sites, les services QSE (internes et externes) assurent des contrôles périodiques des rejets. Un nombre limité de sites de production présentant des risques de rejets d'eaux ou de protection des sols fait l'objet d'un plan de surveillance et d'un plan d'action.

Les indicateurs de suivi sont :

- la surveillance des rejets eaux ;
- le % de sites certifiés ISO 14001 ;
- déchets produits (% des volumes de production) ;
- émissions de CO_2 (T) ;
- émissions de NOx (T) ;
- émissions de SOx (T) ;
- émissions de composants organiques volatils ;
- demande chimique en oxygène DCO (T).

La vigilance auprès des fournisseurs de matières premières et d'emballage

Le volume d'achats de matières premières et emballages représente la masse achats la plus importante et stratégique pour Cromology.

La société s'attache, *via* une organisation des achats centralisée, à travailler avec des fournisseurs de matières et d'emballages ayant des sites de fabrication européens et répondant aux normes ISO en termes de qualité, environnement et sécurité. Ainsi, environ 80 % de la masse achats (en valeur) des matières premières et emballages sont achetés principalement auprès de fournisseurs fabriquant en Europe et répondant aux exigences européennes en termes de sécurité, santé et environnement.

En outre, Cromology a engagé un plan d'action afin qu'à l'horizon 2020, l'ensemble de ses fournisseurs aient été interrogés, évalués et validés. À fin 2018, les fournisseurs principaux ont répondu et sont conformes aux attentes en termes de gouvernance et d'éthique.

De plus, pour l'ensemble de ses fournisseurs, Cromology mène des audits systèmes et processus afin de s'assurer que les conditions de fabrication répondent aux bonnes pratiques de fabrication en termes d'hygiène de sécurité et sont conformes aux normes environnementales en vigueur et aux standards de qualités requis.

En 2019, Cromology auditera au minimum deux sites de fabrication de matières premières.

Les indicateurs de suivi sont :

- évolution du nombre de fournisseurs soumis au questionnaire et % de la masse achats associée ;
- nombre d'audits de sites menés et plan d'actions associées.

La vigilance auprès des fournisseurs de produits de négoce en France

A partir de 2019, un nouveau modèle d'accord contractuel sera signé par tous les fournisseurs de produits de négoce. Il comprend des articles se reportant aux normes de l'OIT, à la sécurité des personnes, à la protection de l'environnement ainsi qu'à la prévention de la corruption.

3.2.3.11.3.4 Mécanisme d'alerte

En 2017, Cromology a mis en place un dispositif d'alerte interne qui permet de signaler toute conduite inappropriée au titre de la Lois n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« Sapin II »).

En 2019, Cromology élargira le périmètre de ce mécanisme d'alerte à l'ensemble des atteintes potentielles à l'environnement et aux droits humains.

3.2.2.11.3.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Entreprise de taille intermédiaire, Cromology assurera un suivi opérationnel *ad hoc* des mesures mises en œuvre par le groupe de pilotage « Devoir de vigilance ».

Des indicateurs sont suivis à un rythme variable selon les dispositifs de suivi les intégrant. Ils permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre des procédures de vigilance. Il s'agit par exemple des indicateurs sécurité ou encore des audits sociaux et environnementaux annuels réalisés par un auditeur externe dans le cadre de l'élaboration de cette déclaration de performance extra-financière.

3.4 Stahl

Stahl est le leader mondial des revêtements de haute performance et des produits chimiques de finition pour le cuir. Son siège social est basé aux Pays-Bas. Société résolument axée sur les besoins du client, Stahl spécialiste de la fourniture de produits et services pour les fabricants de cuir, matières synthétiques, textile et autres matériaux utilisés dans les secteurs de l'automobile, du prêt à porter, de la chaussure et du mobilier. Stahl a principalement deux marques (Stahl et PielColor) afin de promouvoir ses produits et services, et son portefeuille comprend de nombreuses autres marques commerciales (par exemple, PolyMatte®, Stahl EasyWhite Tan™, Catalix®, DryFast, STAHL EVO, Stahl Neo, PielColor Magic Line).

La société exploite 13 sites de fabrication et 38 laboratoires d'application dans le monde, employant quelque 2000 personnes dont 30 % sont affectées aux activités techniques. Les activités sont réparties dans 24 pays. Les pays les plus importants (à savoir ceux qui enregistrent le chiffre d'affaires le plus élevé) sont, dans l'ordre alphabétique, l'Allemagne, l'Argentine, le Bangladesh, le Brésil, la Chine, la Colombie, l'Espagne, les États-Unis, la France, l'Inde, l'Indonésie, l'Italie, le Japon, le Mexique, le Pakistan, les Pays-Bas, Singapour et la Turquie.

En tant que fabricant de produits chimiques, Stahl place la santé et la sécurité de ses salariés avant tout. La société est un modèle en termes de sécurité sur le lieu de travail, avec un taux de fréquence d'accidents particulièrement bas. Dotée d'une forte culture d'amélioration continue, Stahl veille également à limiter l'impact de ses activités sur les écosystèmes. La stratégie de Stahl consiste à promouvoir une plus grande transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin d'œuvrer pour une industrie durable et réduire progressivement son empreinte environnementale. Pour Stahl, le développement durable constitue également un avantage concurrentiel de taille sur le marché et lui permet d'encourager l'excellence opérationnelle à l'échelle de la société et de sa filière.

Stahl s'est engagée à respecter les principes d'orientation du Pacte mondial des Nations unies (PRI), la plus vaste initiative de développement durable des entreprises au niveau mondial, et se soumet aux règles de *reporting* annuel qui en découlent. Avec cet engagement, Stahl démontre l'adéquation de sa stratégie et de ses activités avec les principes universels des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les activités de Stahl sont également en ligne avec les 17 objectifs de développement durable (SDG) définis en 2015 par l'Assemblée générale des Nations unies. Elles font l'objet d'une mise à jour et d'un *reporting* annuel dans le cadre du rapport RSE de Stahl.

stahl

CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

867 M€

MISSION

« Si vous pouvez l'imaginer, nous pouvons le créer. »

VALEURS

La transparence au service de la RSE

CAPITAL HUMAIN

1 997 COLLABORATEURS
76 % Hommes
24 % Femmes

100 PERSONNES
travaillant sur des innovations au quotidien

1 160 SALARIÉS
ayant suivi des formations en ligne sur les pratiques responsables

61 nationalités dans

24 PAYS
49 % Europe, Moyen-Orient, Afrique
20 % Asie-Pacifique
15 % Amérique
16 % Inde-Pakistan

780 STAGIAIRES
ont suivi les modules Stahl Campus

600 EXPERTS TECHNIQUES

PRODUITS

- Produits chimiques pour le cuir
- Revêtements et polymères haute performance

DISTRIBUTION

35 bureaux de vente

MARCHÉS

Principaux secteurs

- Automobile
- Chaussures, habillement et accessoires de mode

Divers

- Architecture et design intérieur
- Ameublement
- Applications industrielles
- Loisirs et Lifestyle

R&D

11 centres
100 Chimistes

L'accent est mis sur les technologies et processus qui permettent de réduire l'empreinte environnementale

Fournisseurs mondiaux issus de 42 PAYS

PERSONNES ET COMMUNAUTÉS

MATIÈRES PREMIÈRES

SOLUTIONS INNOVANTES

Standards RSE de Stahl

OPÉRATIONS RESPONSABLES

PARTENARIATS DE CONFIANCE

INITIATIVES SECTORIELLES POUR UNE FILIÈRE DURABLE

Programme « zéro rejet de produits chimiques dangereux » (Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation ou ZDHC)

Liste mondiale des substances de l'industrie automobile devant faire l'objet d'une déclaration (Global Automotive Declarable Substances List ou GADSL)

bluesign®, ChemIQ, Oekotex

Groupe de travail sur le cuir (Leather Working Group ou LWG)

COOPÉRATION AVEC LES ONG ET LES UNIVERSITÉS

- UN Global Compact
- UNIDO, Solidaridad
- Universités internationales

PRODUCTION EXTERNALISÉE

50 % des ventes de produits chimiques pour le cuir

PRODUCTION

13 usines de fabrication
38 laboratoires d'application
★★★ **9** centres d'excellence

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

0 CHARBON
utilisé dans les usines Sthal en 2018

100 %
d'énergie propre dans l'ensemble des usines européennes

OBJECTIF EN TERMES D'ÉMISSIONS DE CO2 :
-10 %
d'ici 2020
Statut 2018 : CONFORME À L'OBJECTIF

+85 %
de nos solutions de revêtement fabriquées à base d'eau

~90 %
du volume de production mondiale provient de sites certifiés **ISO 14001/9001**

Gouvernance au sein de Stahl

Le Conseil d'administration de Stahl compte des membres issus de ses actionnaires : Wendel, Clariant, BASF et Stahl. L'équipe de Direction de Stahl se compose d'un Directeur général, d'un Directeur financier, d'un Directeur des achats, d'un Directeur de l'innovation, d'un Directeur marketing, communication et développement durable, et de deux Directeurs opérationnels. Elle se réunit une fois par mois et définit les règles de mise en œuvre de la stratégie de la société. Une équipe exécutive élargie, à savoir le groupe de contrôle exécutif, comprend des Directeurs généraux régionaux ainsi que des représentants des fonctions communication, développement durable, informatique, santé et sécurité. Elle se réunit chaque trimestre pour analyser la performance et décider des mesures à adopter pour les cycles à venir.

Fabrication, fournisseurs et clients

Stahl fabrique ses produits sur ses 13 sites de fabrication à travers le monde ou sur des sites externalisés *via* des contrats de service.

Les fournisseurs de Stahl sont, pour la plupart, de grandes entreprises chimiques multinationales.

Les clients de la société sont des fabricants de cuir (tanneries) et des fabricants de textile et de matières synthétiques (transformateurs ou fabriques). Ils comptent aussi bien des grandes entreprises que des PME. Les clients de plus petite taille sont généralement gérés par le réseau de distributeurs de Stahl, implanté dans le monde entier.

Risques liés aux tendances externes

Choix de vie

Stahl respecte les choix de vie des consommateurs quant au véganisme, au cuir, au plastique et aux autres matériaux utilisés sur les différents segments de marché, et ne prend en aucun cas parti pour l'un ou l'autre. Stahl soutient et intègre de nombreuses initiatives lancées par l'industrie afin de réduire l'empreinte environnementale liée à la fabrication du cuir, des matières synthétiques et du textile. Stahl s'implique également dans le développement de matériaux alternatifs, comme ceux fabriqués à base de feuilles d'ananas, de déchets de fruits, de champignons ou encore de cuir cultivé en laboratoire, par exemple. Stahl respecte le choix des marques comme par exemple Tesla dans l'automobile ou encore Stella McCartney dans le prêt à porter de luxe, de ne plus utiliser de cuir et adopte une attitude parfaitement transparente sur les solutions alternatives au cuir en mettant en avant leurs avantages et leurs inconvénients. Le compte Instagram de Stahl permet d'échanger avec des consommateurs et designers en veillant au respect des opinions et au partage des connaissances plutôt que de prendre position. En effet, Stahl considère le mouvement visant à adopter des matériaux alternatifs comme une véritable opportunité dans la mesure où elle s'estime mieux positionnée que ses concurrents pour s'adapter à ces grandes tendances de mode de vie. Stahl reste toutefois convaincue que le cuir restera un matériau de choix pour les consommateurs dans les années à venir notamment en raison de sa durabilité.

Impact environnemental

La plupart des activités de recherche et de développement d'applications de Stahl visent à réduire l'impact environnemental de ses propres produits ou de ceux de ses clients. Ceci reflète l'objectif de Stahl de limiter l'empreinte environnementale de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. À titre d'exemple, 25 % des projets de recherche fondamentale de Stahl sont liés à l'élimination des substances faisant l'objet de restrictions (selon les directives ZDHC, Bluesign®, ChemIQ, Reach, etc.) et au développement de nouveaux matériaux alternatifs. En termes d'orientation écologique, la société gère actuellement plus de 20 projets de R&D destinés à explorer les solutions naturelles susceptibles de remplacer les polymères à base de pétrole pour polyuréthanes, une technologie phare pour Stahl. Dans d'autres secteurs chimiques, Stahl recherche constamment des solutions alternatives basées sur des ressources renouvelables. À cet égard, une grande partie des activités de R&D sont consacrées au développement de produits à base d'eau (déjà largement présents dans le portefeuille) ou de produits permettant de réduire la pollution de l'eau générée par les usines des clients de Stahl. La récente adoption, par le marché, de l'eau en lieu et place du solvant est un facteur clé du développement des produits pour l'activité revêtements haute performance.

Stahl a également investi dans la méthodologie de l'analyse du cycle de vie (ACV) pour mesurer l'impact de ses produits sur l'environnement et le formuler de façon claire pour l'ensemble des parties prenantes (par exemple, l'impact en termes d'appauvrissement de l'ozone, de toxicité, de changement climatique et d'utilisation du sol).

Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise

Objectifs et stratégie

L'objectif de Stahl est de parvenir à mettre en place une chaîne d'approvisionnement totalement transparente et réduisant en permanence son empreinte environnementale. La stratégie de Stahl passe par l'organisation d'initiatives encourageant la transparence et la fourniture de solutions respectueuses de l'environnement au niveau de la chaîne d'approvisionnement, ce qui implique une collaboration constante avec ses partenaires. L'influence de Stahl en tant que fournisseur de solutions pour les fabricants de matériaux utilisés dans les secteurs de l'automobile, du textile, du mobilier, de la chaussure, du prêt à porter et de leurs domaines annexes, est déterminante dans la mise en œuvre de cette stratégie. Stahl a ainsi fait du développement durable un avantage compétitif et un facteur d'excellence opérationnelle créateur de valeur durable.

Gouvernance, développement durable et RSE

Pour l'ensemble de l'entreprise, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) font pleinement partie des thématiques de travail de l'équipe de direction de Stahl, qui se réunit tous les trimestres sur la stratégie de la société. La Direction rencontre régulièrement les directeurs produits, les chercheurs et le personnel en charge de la gestion des produits et des opérations afin de suivre de près la mise en œuvre de sa stratégie et faire des points d'avancement sur les nouveaux projets en matière d'innovation, de gestion de l'offre et de performances environnementales. L'équipe RSE intervient également en soutien des actions commerciales lancées par les clients dans le domaine du développement durable. Un rapport de synthèse est

adressé au Conseil d'administration de Stahl tous les mois. Le personnel opérationnel régional des différents sites de fabrication de Stahl dans le monde mesure et enregistre également chaque mois les KPIs (indicateurs clés de performance) concernant la sécurité, la santé et l'environnement. Ces derniers sont ensuite regroupés dans un rapport mondial envoyé tous les mois au Conseil d'administration de Stahl.

Cartographie des risques

En 2018, Stahl a procédé à un examen approfondi de ses politiques de contrôle et d'évaluation des risques, conformément aux exigences de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), au regard des risques liés aux aspects environnementaux, sociaux, aux droits de l'Homme et à la corruption résultant de ses activités. Cet examen couvrait les risques liés à ses salariés, à ses fournisseurs et à la chaîne d'approvisionnement externe servie par la société. Stahl a adopté des politiques de diligence raisonnable couvrant la santé, la sécurité, l'environnement et les droits de l'Homme, destinées à atténuer les risques identifiés lors de cet examen. Les résultats présentés dans l'analyse des risques de Stahl ont été comparés à ceux de deux types d'organisation, utilisées en tant que sources de référence :

- normes standards : MSCI *(Morgan Stanley Capital International)* et SASB *(Sustainability Accounting Standards Board) ;*
- sociétés comparables à Stahl en termes de secteur d'activité, de présence internationale, de *reporting* sur les risques RSE et d'adoption de la méthode de matérialité.

Les risques présentant le niveau brut le plus élevé [(1)], tel que convenu dans les travaux préliminaires et audités sur site et au niveau de la société, sont les suivants :

- santé et sécurité des salariés sur le lieu de travail ;
- gestion des déchets dangereux ;
- impact sur les ressources en eau ;
- émissions de GES contribuant au changement climatique ;
- attraction et rétention des talents ;
- renforcement de la demande et de la réglementation pour des produits chimiques durables ;
- corruption.

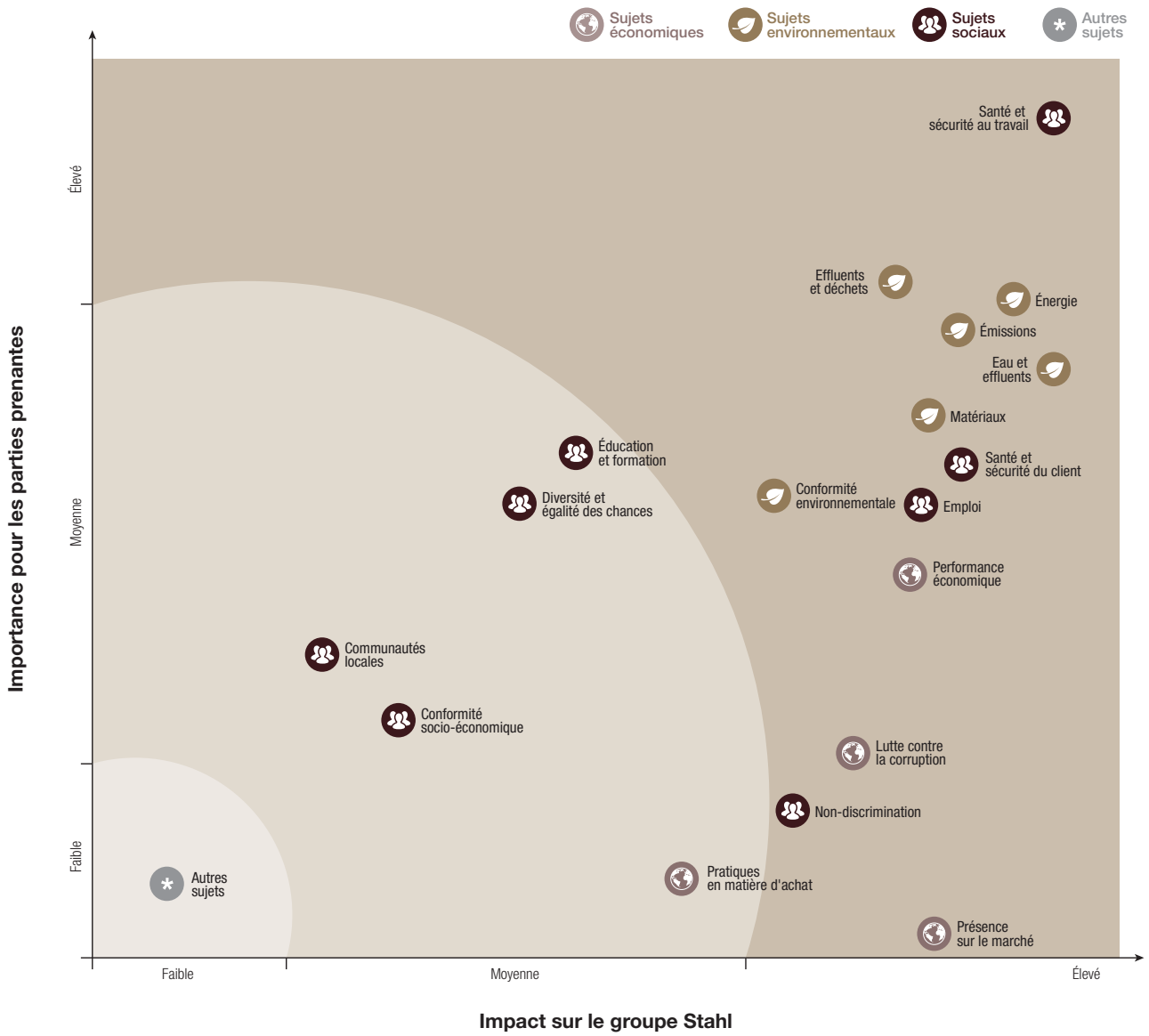
(1) Le risque brut correspond au risque pour des sociétés aux activités similaires (qui impacte à la fois la société et les parties prenantes externes) situées dans la même zone géographique, sans tenir compte des effets des mesures d'atténuation. Stahl explique, dans chaque chapitre, de quelle manière elle gère et atténue ces risques. Remarque : du fait de la nature de ses activités (produits chimiques pour le cuir, revêtements et polymères), Stahl estime que certains risques identifiés ne présentent pas un risque extra-financier majeur pour Stahl et ils ne seront donc pas abordés en détail dans le présent document. Ces risques non critiques sont les suivants : lutte contre l'insécurité alimentaire, respect du bien-être animal, nourriture responsable, équitable et durable.

Matrice de matérialité

Stahl établit un *reporting* sur les thèmes RSE afin de mettre en avant la transparence et d'afficher ses progrès et sa performance. Afin de s'assurer de la bonne couverture des thèmes importants, la société utilise une matrice de matérialité. Cet outil donne un aperçu des enjeux pour l'entreprise et ses parties prenantes. Stahl a mis à jour sa matrice de matérialité (conformément aux directives de la GRI, la *Global Reporting Initiative*) en 2018, en vérifiant les informations contenues dans la matrice de matérialité de ses principales parties prenantes. En interne, elle a examiné les données relatives à Stahl avec une équipe d'experts (en développement durable et en communication), en consultant la matrice élaborée en 2015. Les données de la matrice sont conformes à ce qui avait déjà été communiqué. Elles sont, de plus, en ligne avec l'évaluation des risques réalisée en 2018 dans le cadre de la DPEF.

Comment lire la matrice

La RSE et le développement durable couvrent différents thèmes. Pour bénéficier d'une vision très large, Stahl a inclus les 33 aspects économiques, environnementaux ou sociaux définis par la GRI. Ceux dont l'impact est le plus important, à la fois pour Stahl et ses parties prenantes, figurent en haut à droite de la matrice. Les aspects qui obtiennent un score moyen se retrouvent dans la section intermédiaire. Les « autres sujets » sont ceux qui obtiennent le score le plus bas.



RH – Renforcement de l'expérience des salariés

Emploi

Le nombre total de salariés (effectifs) à fin 2018 était de 1,997, soit 76 salariés de moins qu'à fin 2017. Ce recul s'explique principalement par une volonté de simplification au sein de la division cuir, dans le but de réduire la complexité de l'activité (qui a considérablement augmenté à la suite des acquisitions majeures réalisées au cours des dernières années).

La répartition des effectifs temps plein (ETP) au 31 décembre 2018 et l'évolution par région par rapport à l'année précédente sont présentées ci-dessous :

Région	31.12.18	31.12.17	Var.
Europe, Moyen-Orient, Afrique	962,5	974,9	(12,4)
Asie-Pacifique	387,0	406,0	(19,0)
Inde et Pakistan	317,0	349,0	(32,0)
Amérique du Nord et du Sud	305,6	318,6	(13,0)
	1 972,1	**2 048,5**	**(76,4)**

86 % du personnel de Stahl occupent un emploi à durée indéterminée. Les effectifs de l'entreprise comprennent 76 % d'hommes et 24 % de femmes.

272 salariés en équivalent temps plein ont quitté la société en 2018 (licenciements et démissions), 195 l'ont rejointe sur la même période. Ces chiffres sont raisonnables et en adéquation avec le marché pour le type d'activités auquel ils correspondent et pour les géographies où la société intervient. Le taux de rotation du personnel était de 10,58 % en 2018, contre 14,2 % en 2017.

Le taux de rotation (intégrant uniquement les démissions) était de 5,05 % en 2018, contre 4,25 % en 2017.

Organisation du travail

Pour des raisons historiques, mais aussi pour servir au mieux ses clients, Stahl possède une organisation internationale sophistiquée. La société comprend 13 usines de fabrication, 11 centres de R&D, 38 laboratoires d'application, 35 bureaux commerciaux et 9 centres d'excellence. Les pratiques de travail diffèrent selon les régions.

La majorité des unités Stahl travaillent 5 jours par semaine, sauf en Inde et au Pakistan où elles travaillent également le samedi matin. Les heures et les accidents du travail sont comptabilisés au moyen d'un compteur ou manuellement, selon les sites.

Toutes les unités déclarent les absences (pour maladie ou en raison d'accidents du travail) conformément à la législation locale et établissent également des rapports adaptés aux besoins de la société.

En 2018, le taux d'absentéisme global a été de 1,70 %, contre 1,57 % en 2017.

Relations de travail

Compte tenu de la dimension internationale de Stahl et de la taille relativement petite de ses unités locales, la société applique seulement deux conventions collectives. Elles sont négociées par la Direction au niveau local et sous la supervision du siège. Les niveaux des salaires et des autres modes de rémunération dépendent de chaque pays. Ils sont toutefois coordonnés au niveau central afin que Stahl reste concurrentiel sur ses différents marchés. Certains salariés de la société, principalement les équipes de direction et de vente, bénéficient d'un système de primes calculées en fonction d'objectifs annuels quantifiables. Ce système est également harmonisé au niveau central pour garantir sa cohérence et son adéquation avec les pratiques locales.

Les rémunérations et leur évolution

Le total des rémunérations hors primes versées en 2018 s'est élevé à 115 M€, un montant supérieur d'environ 6,83 % à celui de 2017.

Formation

La nature des activités de Stahl nécessite de privilégier particulièrement certaines formations. Celles portant sur la sécurité, la santé et l'environnement constituent une priorité. Tous les nouveaux salariés reçoivent une formation initiale. Des formations spécifiques à certaines fonctions sont également organisées. Pour le personnel technique par exemple, Stahl met particulièrement l'accent sur les formations qui permettront de proposer aux clients des solutions pratiques et innovantes.

Programmes de formation individuels

Stahl a mis en place des programmes de formation individuels. Tous les salariés travaillant pour la société depuis plus de quatre mois peuvent participer à des programmes de formation externes, individuellement ou en équipe. Tous les projets de formation doivent tenir compte des besoins du salarié et de ses capacités d'apprentissage. En ce sens, Stahl encourage ses salariés et ses managers à envisager différents modes de formation, comme les ateliers, les formations en ligne, les conférences et autres.

Programmes de formation en entreprise

Stahl a également élaboré un catalogue de formations internes à destination de ses salariés.

Ces sessions de formation et de développement couvrent notamment les thèmes suivants :

- conformité, lutte contre la corruption et contre l'esclavage moderne ;
- diversité et inclusion sur le lieu de travail ;
- sensibilisation à la sécurité et formation sur le RGPD ;
- leadership (*Management Training* et *Masterclasses*) ;
- programme d'intégration pour les nouvelles recrues ;
- problématiques d'évolution sociétales ;
- préparation aux évolutions de carrière (promotion, transfert ou nouvelles responsabilités) ;

Le nombre d'heures total de formation est enregistré par les divisions de Stahl, puis comptabilisé au niveau du groupe. Chaque salarié en équivalent temps plein (ETP) a bénéficié de 22,3 heures de formation en 2018, contre 13,13 heures en 2017. La hausse des heures octroyées par ETP s'explique surtout par le lancement des programmes de formation en ligne : lutte contre la corruption, lutte contre l'esclavage moderne, diversité et inclusion sur le lieu de travail, formation RGPD et sensibilisation à la sécurité. Ce chiffre ne comprend pas les campagnes de sensibilisation à la sécurité.

Égalité

La nature des activités de Stahl et la nécessité de respecter des mesures de sécurité (voire même d'urgence) particulièrement strictes limitent quelque peu les opportunités d'embauche pour les personnes en situation de handicap. La société compte actuellement 12 travailleurs handicapés, contre 16 en 2017.

Diversité

En 2018, Stahl a publié sa politique sur la diversité et l'inclusion sur son site Internet ; cette politique, que la société ne conçoit pas comme un concept abstrait, vise à appliquer véritablement l'égalité, la diversité et l'inclusion au sein de toute la société. Stahl a inscrit l'égalité de traitement au cœur de son fonctionnement et est convaincu que ce principe est de nature à favoriser l'innovation et la réactivité. Stahl estime que la diversité va au-delà des notions d'âge, de sexe, de couleur et de culture. La diversité en termes de lieu de travail se retrouve au travers des personnes animées par des idées et des points de vue différents.

Conformément à sa stratégie qui consiste à renforcer le talent de ses dirigeants, les principes de diversité et d'inclusion sont au coeur des principaux programmes de développement des compétences de direction afin d'inciter les cadres à s'affirmer en tant que dirigeants. Stahl intègre également les notions d'intelligence culturelle et d'égalité au suivi de la performance individuelle, ainsi qu'aux processus d'embauche et d'identification des talents.

Au cours du troisième trimestre, Stahl a lancé une formation en ligne axée sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail.

Droits de l'Homme, esclavage moderne, lutte contre la corruption

Le Code de conduite de Stahl indique que les parties avec lesquelles la société travaille doivent respecter les droits de l'Homme et l'environnement. Stahl a également défini dans ce cadre une politique de lancement d'alerte dotée de règles claires, qui permettent aux salariés de dénoncer des comportements suspects qui pourraient se révéler contraires au Code de conduite, en bénéficiant de la protection nécessaire.

Fin 2017, Stahl a lancé des programmes de formation en ligne consacrés à la lutte contre la corruption et, en 2018, à la lutte contre l'esclavage moderne. Pour valider ces formations, les participants doivent étudier les documents fournis et passer un test final. Ces programmes accordent une grande attention à la sensibilisation et aux éléments susceptibles de révéler un comportement non conforme sur la chaîne d'approvisionnement. 1 200 salariés (soit plus de 50 % de l'effectif total) ont suivi cette formation en 2018.

Ressources humaines chez Stahl

Stahl est une organisation centrée sur le client et qui place les besoins de ce dernier au cœur même de sa culture commerciale et entrepreneuriale. Les nouvelles idées et la créativité sont les bienvenues, l'apprentissage est encouragé, les produits, processus et innovations administratives sont mis en avant, et l'amélioration continue est perçue comme un vecteur d'opportunités. Bien que présente à l'international, la société intervient de manière active sur le terrain selon le précepte mondial « Agir local ». Les partenariats sont essentiels pour Stahl qui estime que la collaboration offre les meilleures chances de succès.

L'équipe RH de Stahl estime qu'un nouvel emploi constitue une nouvelle étape pour un salarié. Le principal objectif RH dans les années à venir consistera à offrir au salarié une expérience unique au sein de Stahl dans un contexte d'évolution ultre rapide des sociétés et du marché de l'emploi.

Le service RH doit veiller à affecter la « bonne personne » au « bon endroit » au « bon moment », pour aujourd'hui et pour demain, et aider la société à créer des partenariats et à s'imposer en tant que leader sur le marché.

La stratégie RH adoptée en 2018 repose sur les points suivants :

- développer et asseoir la culture et l'ADN de Stahl ;
- transférer les connaissances et partager les informations au sein de la société ;
- embaucher et former les personnes conformément aux objectifs commerciaux actuels et futurs ;
- créer un style de management ouvert, transparent et juste ;
- mettre l'accent sur l'engagement, la gestion de la diversité et l'égalité des chances ;
- constituer une véritable équipe internationale.

Au vu de la stratégie RH définie, les projets 2018 ont été centrés sur les axes suivants :

1 Transférer les connaissances et partager les informations au sein de la société ;

2 Embaucher et former les personnes conformément aux objectifs commerciaux actuels et futurs. De plus, une analyse (« Attraction et fidélisation des talents ») a été réalisée afin d'atténuer les risques.

1 **Transférer les connaissances et partager les informations au sein de la société ;**

- **Tableau de bord RH :** dans le cadre de l'amélioration continue, un nouveau tableau de bord RH a été défini et mis en place. La « gestion par les chiffres », qui offre une grande transparence en matière de données, permet à l'équipe de Direction de prendre des décisions rapides et éclairées ;
- **Manuel du salarié :** la publication d'un manuel du salarié a été un élément supplémentaire pour accompagner la transition vers un nouvel emploi dans le cadre de la stratégie RH de Stahl. La mise en place d'un environnement de travail harmonieux, juste et bienveillant contribue à améliorer le niveau d'implication. Ce manuel présente la culture, la mission et les valeurs de la société aux salariés. Il contribue à créer un sentiment de fierté et d'appartenance, et à ce que les principales politiques de la société soient communiquées de façon claire et cohérente, illustrant la volonté de la société de se conformer à ces réglementations tous les jours ;

2 **Embaucher et former les personnes conformément aux objectifs commerciaux actuels et futurs ;**

- **Recrutement numérique :** les méthodes de recrutement de Stahl ont évolué. Comparé à ce qu'il se passait il y a quelques années, les candidats jouent désormais un rôle prépondérant dans leur recherche d'emploi. Par conséquent, il est devenu de plus en plus difficile, coûteux et chronophage de trouver et de recruter les candidats présentant le profil idéal, surtout ceux disposant des compétences requises. Ce changement de paradigme et l'émergence des nouvelles technologies dessinent de nouvelles tendances en termes de recrutement.

  Stahl a défini une stratégie de recrutement proactive qui vise à attirer les candidats et les amener à choisir Stahl en tant qu'employeur, contribuant ainsi à bâtir une base de données de candidats de grande qualité pour les besoins actuels et futurs. Ce nouveau mode de recrutement et de sélection des salariés sera, en outre, soutenu par la mise en place d'un outil de recrutement numérique, connecté au site Internet et au système de gestion des ressources humaines de la société. L'objectif est d'harmoniser, de simplifier et d'automatiser le processus de recrutement. Il sera ainsi plus rapide et plus efficace, et se conformera au nouveau règlement général sur la protection des données (RGPD).
- **Système de développement de la performance :** Stahl demande à ses salariés de se concentrer sur le développement de leur performance (approche à long terme) plutôt que sur l'évaluation, invite les « leaders » à « motiver et responsabiliser » leurs équipes, et à aider les salariés à fixer des priorités en temps réel en se basant sur les retours du client et, enfin, stimule la rapidité d'exécution et la collaboration. Pour atteindre ces objectifs, un nouveau système de développement de la performance a été défini sur la base du modèle de leadership de la société. Ce dernier identifie les comportements clés contribuant au succès des activités de Stahl et à la maturité professionnelle des collaborateurs et de son organisation, et il est strictement lié à ses valeurs. Il appuie la communication des résultats attendus et sensibilise les salariés quant aux éléments essentiels aux différentes étapes de l'évolution professionnelle ;
- **Système de gestion de l'apprentissage :** sa mise en place vise en premier lieu à permettre aux salariés de choisir et gérer leurs cours et programmes de formation en ligne. Il permet aussi d'affecter directement des cours aux salariés si nécessaire. Les objectifs spécifiques sont les suivants :
  - suivre les progrès en termes d'apprentissage et mesurer la performance,
  - accélérer le processus d'intégration,
  - intégrer les expériences d'apprentissage social,
  - élaborer des règles de conformité spécifiques aux différents services,
  - réduire les coûts et le temps consacrés à la formation et au développement,
  - afficher les statistiques liées aux personnes formées à des fins d'audit externe ;
- **Mobilité mondiale :** le déploiement des talents à l'échelle mondiale implique d'avoir les bonnes personnes, aux bons endroits, pour les bons postes, aux bons coûts, pour la bonne durée et pour de bons résultats. Chez Stahl, la demande de mobilité mondiale évolue rapidement, que ce soit dans le cadre des programmes de développement individuels ou pour le partage des connaissances et la formation au sein des autres entités. Pour générer de la valeur ajoutée dans l'activité de la société, le service RH a établi une politique d'affectation à long terme. Grâce à cette politique, le service RH entend obtenir des résultats cohérents pour des solutions d'affectation comparables.

Sécurité, santé et environnement (SSE)

Évaluation des risques

Stahl a procédé à un examen approfondi de ses politiques de contrôle et d'évaluation des risques, conformément aux exigences de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), au regard des risques liés aux aspects environnementaux, sociaux, aux droits de l'Homme et à la corruption résultant de ses activités.

Stahl, en tant qu'acteur de l'industrie chimique, a identifié le risque lié à la santé et à la sécurité des salariés et des contractants, y compris les accidents, les blessures, les maladies et l'exposition aux produits chimiques. L'ensemble de ses activités, politiques, activités de suivi et *reportings* et formations visent à créer une véritable culture de la sécurité (qui constitue en fait une attitude) qui permet de supprimer tout risque de blessures et d'accidents. Risques liés à la santé et à la sécurité au travail, y compris :

- contact chimique ou exposition à des substances dangereuses pour la santé, y compris les composés organiques volatils (COV) ;
- risques de maladies chroniques (graves) liées à l'exposition aux produits chimiques, y compris les COV ;
- glissages, trébuchements et chutes ;
- accidents graves et mortels.

En mettant en place les principes décrits ci-dessous et en utilisant les technologies et processus les plus récents, les risques bruts liés aux activités de Stahl sont atténués et les risques pour ses salariés, sa communauté et l'environnement sont réduits. Dans ce chapitre, est présentée la performance de Stahl en matière de santé et sécurité

Politique de sécurité, de santé et d'environnement (SSE)

Stahl estime que la protection de la santé et de la sécurité des personnes, et la préservation de l'environnement doivent être une priorité absolue. Cet état d'esprit (et cette politique) est ancré dans la culture des salariés.

Santé et sécurité

Les grands principes de la politique santé et sécurité sont les suivants :

- une solide culture de la sécurité qui implique l'ensemble de l'organisation ;
- la santé, la sécurité et l'environnement considérés comme la principale priorité ;
- la sécurité, plus importante qu'un résultat à court terme ;
- la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles, outre le respect de toutes les réglementations légales ;
- le savoir, base de toutes les décisions. Stahl exige que les salariés soient formés sur les compétences nécessaires pour exercer leurs fonctions et prendre des décisions garantissant la sécurité de tous.

La politique sécurité de Stahl est liée à ses activités et opérations commerciales *via* un système établissant les besoins au regard des éléments suivants :

- appliquer les principes de sécurité au niveau de la conception des processus, de la conception des installations, des spécifications de fonctionnement et du comportement des personnes ;
- identifier et évaluer tous les risques ;
- définir les mesures de sécurité permettant de prévenir les incidents et accidents ;
- définir les mesures de sécurité permettant de limiter les conséquences potentielles des incidents et accidents ;
- signaler et mener une enquête sur tous les incidents, prendre les mesures qui s'imposent et partager et apprendre de ces erreurs ;
- suivre la performance en matière de sécurité à l'aide de mesures et d'indicateurs ;
- auditer et contrôler les risques de façon périodique ;
- être ouvert aux améliorations proposées par l'industrie ;
- assurer de bonnes pratiques en matière d'intervention d'urgence et de préparation à la gestion de crise ;
- célébrer et récompenser les bons résultats en matière de performance sécurité ;
- considérer la responsabilité inhérente à la sécurité comme une obligation individuelle à répartir dans l'ensemble de l'organisation ;
- encourager les personnes à contribuer à l'amélioration continue en matière de sécurité, en faisant des suggestions qui, sous réserve qu'elles soient conformes à la politique SSE, pourront alors être mises en œuvre.

Organisation de la SSE

Tous les directeurs locaux et généraux sont chargés de mettre en œuvre la politique et les principes de sécurité de Stahl dans les domaines placés sous leur responsabilité. Il leur appartient notamment d'adopter des systèmes permettant d'identifier les dangers, d'évaluer les risques et d'appliquer des contrôles efficaces. Pour les sites éloignés, comme les laboratoires d'application, les centres de services techniques ou les entrepôts, le Directeur local ou le Directeur général du site de contrôle peut confier cette responsabilité au Directeur du site concerné.

Depuis 2017, Stahl s'appuie sur un Directeur mondial SSE et processus de sécurité, en charge de la politique SSE et du programme R20 (*Road to Zero*). Sa mission consiste à veiller à l'application de la politique SSE de Stahl, en particulier en ce qui concerne les changements de comportement à adopter et les formations nécessaires pour la bonne application des normes de SSE les plus élevées. Un outil de *reporting* amélioré sera mis en place en 2019. En ce sens, un programme de sécurité des comportements a été défini par Stahl en 2018 et appliqué en tant que projet pilote à Parets, l'un des sites de production de Stahl en Espagne. Ce programme, baptisé R20 repose sur les piliers suivants :

- une véritable culture de la sécurité définit les comportements au quotidien, sur le lieu de travail et dans la vie en général ;
- c'est grâce aux efforts de tous - si petits soient-ils - qu'on peut obtenir un bon bilan en matière de sécurité ;
- les conséquences potentielles des blessures occasionnées sur le lieu de travail touchent principalement les personnes et leurs proches en dehors du travail ;
- Stahl a défini une politique de tolérance zéro au regard des comportements dangereux, afin d'éviter tout risque de blessures au travail.

Chaque site dispose d'un Responsable SSE dédié, chargé d'identifier et d'évaluer les besoins dans le domaine SSE et de gérer les actions nécessaires à l'application des bonnes pratiques en la matière au sein de l'organisation. Même s'il s'impose en tant que figure centrale de la SSE, la responsabilité globale dans ce domaine est toutefois l'affaire de tous. En effet, cette charge est répartie sur l'ensemble de l'organisation et toute fonction SSE implique un certain degré de responsabilité. Le Responsable SSE est placé sous la supervision du Responsable local et bénéficie du soutien direct du Responsable SSE & PS mondial.

Reporting et manuel de SSE

La performance de sécurité à l'échelle mondiale et les KPIs [(1)] sont publiés et suivis mensuellement et annuellement. La société suit l'évolution des indicateurs de sécurité et rend compte des différentes catégories de blessures et d'incidents, y compris les accidents de travail avec arrêt (ATA), les blessures graves, les blessures mineures, les premiers soins, les maladies professionnelles et les décès. Elle consigne chaque mois les accidents, les incidents, les audits, les formations, les projets d'ingénierie et les autres méthodes de prévention, qu'elles soient internes ou externes. La procédure de *reporting* SSE est décrite dans le manuel de SSE de Stahl.

KPIs en matière de sécurité

Le tableau ci-dessous montre la stabilité du taux d'accidents du travail avec arrêt (ATA) et du taux de gravité (TG).

Accidents du travail

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ATA | Taux de fréquence des accidents avec arrêt*	1,22	2,01	0,80	1,60	1,50	0,80
Taux de gravité des accidents**	0,0317	0,1025	0,0045	0,0380	0,0555	0,0097

* *ATA/Calcul du taux de fréquence : (nombre d'accidents déclarés accompagnés d'un arrêt de travail supérieur à 1 jour x 1 000 000***)/(nombre d'heures théoriques travaillées). Également appelé taux des arrêts de travail. En 2017, Stahl a modifié le facteur de calcul de l'ATA afin de respecter la norme européenne. Le diviseur n'est donc plus 100 000, mais 1 000 000. Les taux présentés dans le tableau ci-dessus ont donc 1 000 000 pour diviseur.*

** *Calcul du taux de gravité : (nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000)/(nombre d'heures théoriques travaillées). Le facteur de 1 000 des données historiques a été redéfini (1 000 au lieu de 1 000 000 qui était appliqué dans le document de référence 2017).*

Empreinte environnementale

Dans le cadre de l'analyse des risques de la DPEF, les risques environnementaux ont également été identifiés :

- gestion des déchets dangereux ;
- impact sur les ressources en eau ;
- émissions de gaz à effet de serre (GES) contribuant au changement climatique ;
- hausse de la demande et de la réglementation pour des produits chimiques durables.

Stahl entend contribuer à une moindre empreinte environnementale sur ses sites, pour ses clients et pour les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. À cet effet, la société a mis en place des politiques, KPIs et des actions ciblés afin de réduire les risques susvisés.

S'agissant de l'empreinte environnementale de ses produits, Stahl est engagée de façon proactive (au-delà des exigences législatives) dans des initiatives visant à supprimer certaines substances chimiques de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) et bluesign®).

S'agissant de l'empreinte environnementale de ses propres activités, la société souscrit à bon nombre d'initiatives mondiales, comme l'Accord de Paris (sur la réduction des émissions de CO_2), le Pacte mondial des Nations unies, les Objectifs de développement durable des Nations unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Dans le cadre du *reporting*, les directives de la *Global Reporting Initiative (GRI)* sont appliquées par Stahl.

Stahl modernise continuellement ses sites de production et ses laboratoires pour accroître leur efficacité dans le domaine de l'énergie, des déchets et de l'eau, et réduire leur empreinte écologique. L'accent est mis sur les thèmes suivants depuis 2015 :

- CO_2 et énergie ;
- eau ;
- déchets.

Dans le domaine du CO_2 et de l'énergie en 2018, des panneaux solaires d'une capacité de 840 kW ont été installés sur le site de fabrication de Stahl à Portao, au Brésil. Ces importants investissements contribueront à réduire les émissions de CO_2 du site en 2019, et permettront de fournir environ 50 % de sa consommation d'électricité. En 2019, la société va suivre l'évolution du projet et prévoit d'installer des systèmes d'énergie solaire sur ses autres sites de fabrication.

(1) Pour les indicateurs de sécurité, tous les salariés Stahl sont pris en compte.

Émissions de CO_2

Stahl reconnaît le caractère impératif de la réduction des émissions mondiales de CO_2 pour satisfaire aux objectifs définis dans l'Accord de Paris sur le climat conclu en 2015. Stahl s'est fixé un objectif interne de réduction de ses émissions de CO_2 de 10 % d'ici 2020 (année de référence : 2015). La société réfléchit à de nouveaux objectifs pour 2030. L'amélioration au regard des émissions de CO_2 de Stahl résulte de l'utilisation accrue d'énergies vertes sur ses sites européens et des investissements technologiques réalisés qui contribuent à l'efficience à long terme de ses usines de fabrication. À plus long terme, la société étudie l'éventuelle production d'énergie renouvelable sur ses sites de fabrication, en s'appuyant sur l'expérience des panneaux solaires déjà installés dans l'usine de Stahl au Brésil.

Stahl évalue et déclare également ses émissions indirectes des scopes 2 et 3 depuis 2017. Les émissions du scope 2 sont des émissions indirectes issues de l'énergie achetée. Les émissions du scope 3 sont toutes des émissions indirectes (non intégrées au scope 2), générées au niveau de la chaîne de valeur de la société déclarante. Elles incluent les émissions amont et aval.

Le tableau ci-dessous présente les différentes sources d'émissions de CO_2 calculées par Stahl, conformément au protocole *Green House Gas* (GHG).

Émissions de CO_2

Scope 1	Scope 2	Scope 3
Combustion de combustibles	Électricité, chaleur et vapeur achetées	Biens et services achetés
Véhicules de société		Déplacements professionnels
Émissions diffuses		Trajets domicile-travail des salariés
		Mise au rebut des déchets
		Utilisation des produits vendus
		Transport et distribution (amont et aval)
		Investissements
		Actifs loués et franchises

Dans l'absolu, une baisse des émissions de CO_2 (au niveau du scope 2) est constatée en 2018 grâce aux investissements réalisés dans le domaine des énergies renouvelables.

	2018	2017	2016	2015
Scope 1 : émissions directes de GES (tonnes éq. CO_2)*	17 114	16 915	16 924	15 569
Scope 2 : sources d'émissions indirectes issues de l'électricité (tonnes éq. CO_2) **	7 119	8 984	18 595	17 759
Scope 3 : estimation des autres sources d'émissions indirectes (éq. CO_2 x 1 million)***	560-590	560-590	500-530	Données non comparables

* *Scope 1 : les émissions directes de GES sont celles qui résultent de sources détenues ou contrôlées de façon opérationnelle par la société : véhicules détenus ou loués par la société, autres véhicules de société, gaz et pétrole utilisés sur site. En 2018, de nouvelles sources d'énergie ont été intégrées au reporting (diesel à haut régime et briquettes « agri ») et ont également été ajoutées rétrospectivement pour les années 2015, 2016 et 2017.*

** *Scope 2 : les émissions indirectes issues de l'énergie proviennent de la consommation de l'énergie (électricité, vapeur, chauffage et climatisation) achetée aux réseaux de distribution ou à des systèmes collectifs de production de chaleur ou de froid. En 2018, les énergies renouvelables achetées et autogénérées ont été ajoutées à l'outil de reporting, ce qui explique la forte baisse des émissions de CO_2 du scope 2 en 2017 et 2018.*

*** *Scope 3 : les autres émissions indirectes sont calculées depuis 2016 suivant le GreenHouse Gas Protocol. En 2015, les émissions du scope 3 comprenaient les déplacements professionnels (avions et voitures).*

Le tableau ci-dessous montre l'amélioration de l'intensité de CO_2 au cours des deux dernières années. L'intensité de CO_2 désigne les émissions de CO_2 mesurées par volume de production.

Intensité de CO_2

	2018	2017	2016	2015
Émissions de CO_2 de scope 1+2 (en tonnes)	24 232	25 898	35 519	33 328
Volume de production total (en tonnes)	228 440	238 590	207 923	195 646
Intensité de CO_2 (1)	0,106	0,109	0,171	0,170

(1) Émissions de CO_2 par volume de production = CO_2 par tonne produite = CO_2 scope 1 + scope 2/volume de production.

Émissions du scope 3

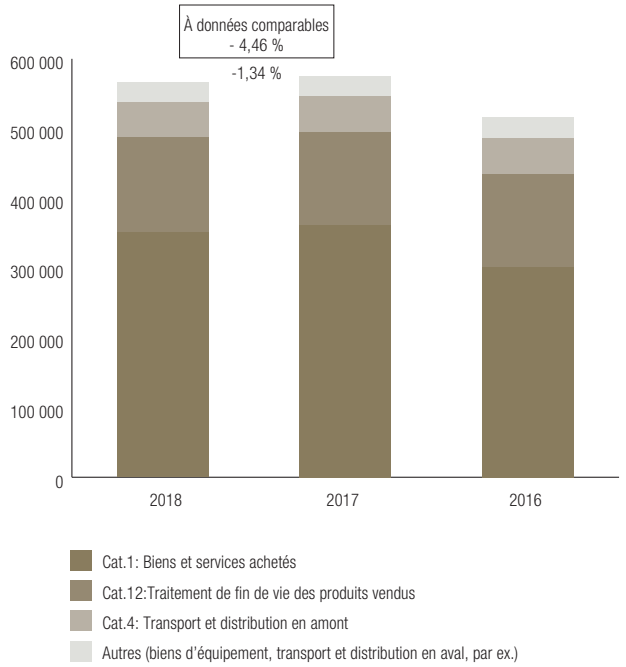
En 2017, Stahl a évalué pour la première fois ses émissions du scope 3 à partir de la méthode de comptabilisation *Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard* définie par le *GHG Protocol*. Ce calcul permet de comprendre l'impact des activités sur la totalité de la chaîne de valeur et de cibler les actions sur les sources les plus importantes d'émissions de GES. En 2018, les principales catégories et les émissions de CO_2 estimées ont été mises à jour.

Émissions du Scope 3 par catégorie

	2018	2017	2016
Cat. 1 : biens et services achetés	62 %	63 %	59 %
Cat. 12 : traitement de fin de vie des produits vendus	24 %	23 %	26 %
Cat. 4 : transport et distribution en amont	9 %	9 %	10 %
Autres (biens d'équipement, transport et distribution en aval, par ex.)	5 %	5 %	6 %
Total tel que publié en éq. CO_2 (x 1 million)	560-590	560-590*	500-530
Tendance en termes d'émissions de CO_2 tel que publié	- 1,34 %	9,74 %	
Émissions de CO_2 à données comparables (hors impact de l'acquisition)	- 4,46 %	8,66 %	

* *Données 2017 redéfinies, qui ont un impact de + 50k éq. CO_2 sur l'exercice 2017, du fait d'une erreur de calcul non récurrente.*

Émissions du scope 3 par catégorie



Résultats et atténuation

Les « biens et services achetés » (62 % en 2018) et le « traitement de fin de vie des produits vendus » (24 % en 2018) restent les principales sources d'émissions indirectes de CO_2 (du scope 3). Ces deux catégories sont liées aux intrants et aux extrants de matériaux utilisés dans le processus de production. Il est possible de réduire ces émissions en :

- sélectionnant des produits chimiques (de base) ayant une empreinte carbone inférieure ;
- augmentant le contenu biogène des matériaux utilisés [(1)] ;
- augmentant la longévité des produits finaux pour réduire les émissions de CO_2 des produits vendus sur la totalité de leur cycle de vie.

Le « transport des produits achetés » constitue la troisième source des émissions du scope 3.

Le transport des produits (cat. 4) représente de 11 à 12 % des émissions du scope 3 de Stahl. En se fondant sur les hypothèses utilisées pour estimer les émissions liées au transport, il est constaté que la majeure partie de ces émissions provient des transports aérien et routier. Il est possible de réduire ces émissions en :

- choisissant un autre mode de transport. Le transport terrestre émet 10 fois plus de CO_2 par t/km que le transport maritime. Le fret aérien émet 100 fois plus que le transport maritime. En ce sens, Stahl cherche activement à réduire ses expéditions par fret aérien au profit du transport maritime ;
- favorisant le transport avec des véhicules propres en sélectionnant par exemple les transporteurs en fonction de leurs réalisations en matière de développement durable, sur le principe de la notation néerlandaise « Lean & Green » ;
- réduisant le transport des petites quantités de marchandises. En 2018, Stahl a consolidé son réseau de distributeurs à travers le monde, ce qui implique des livraisons plus importantes à un nombre réduit de distributeurs.

Énergie

La consommation énergétique de Stahl correspond à la totalité de l'électricité, du gaz, du pétrole, de la vapeur, des briquettes renouvelables et du diesel à haut régime utilisée sur ses sites de fabrication. L'énergie correspond à l'énergie totale consommée en TJ par volume de production, ce qu'on appelle l'intensité énergétique. De nombreux projets relatifs à l'efficacité énergétique sont en cours. En 2018, Stahl a intégré plus de sources d'énergie (briquettes, diesel à haut régime et une combinaison énergie renouvelable et traditionnelle/électricité grise). Comme le volume de production a légèrement baissé en 2018 (sur une base comparable), l'énergie par tonne produite reste stable en 2018 par rapport à 2017.

Consommation d'énergie

	2018	2017	2016	2015
Énergie (TJ)	380	390 [(1)]	319	305
Part d'énergie renouvelable	34 %	34 %	-	-
Volume de production totale	228 440	238 590	207 923	195 646
Intensité énergétique (TJ)	0,00166	0,00163	0,00153	0,00156

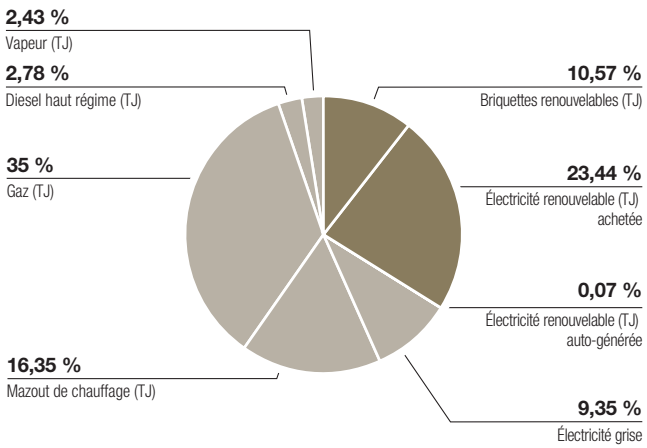
(1) Les sites européens et le dite de Portao utilisent de l'électricité renouvelable. À Portao, Stahl a investi dans des panneaux solaires. À Kanchipuram, en Inde, la majeure partie de la consommation d'énergie repose sur des briquettes « agri » (mélange de coques d'arachides et de sciure de bois).
(2) Intensité énergétique (consommation énergétique (TJ) par tonne produite) = Énergie (TJ)/Volume de production total.
La consommation énergétique est calculée en fonction du pouvoir calorifique inférieur (PLC).
Les chiffres 2017 de l'énergie exprimés en TJ tiennent aussi compte de la consommation de briquettes par le site de Kanchipuram. Cette catégorie a été ajoutée en 2018. Stahl l'a intégrée pour comparer les tendances 2018 et 2017.

(1) Les matériaux biogènes ne diminuent pas forcément l'empreinte carbone sur un cycle de vie car leur production et leur traitement nécessitent parfois une consommation d'énergie fossile plus élevée.

Source d'énergie

Le graphique ci-dessous représente la consommation énergétique, répartie entre les différentes sources d'énergie utilisées en 2018 sur les sites de fabrication (l'énergie renouvelable, les briquettes « agri » et le diesel à haut régime ont été ajoutés). Stahl n'a pas utilisé de charbon. Ses principales sources énergétiques sont le gaz (34,66 %) et l'électricité (33,03 %), issue en partie de sources vertes (34 %). Les briquettes renouvelables (« agri ») sont fabriquées à partir de déchets renouvelables (coques d'arachide et sciure de bois).

Répartition de la consommation d'énergie par source



Briquettes renouvelables (TJ)	10,57 %	40,14
Électricité renouvelable (TJ) – achetée	23,44 %	88,98
Électricité renouvelable (TJ) – autogénérée	0,07 %	0,25
Électricité grise	9,35 %	35,49
Mazout de chauffage (TJ)	16,35 %	62,09
Gaz (TJ)	35,00 %	132,90
Diesel à haut régime (TJ)	2,78 %	10,57
Vapeur (TJ)	2,43 %	9,24
	100 %	**379,66**

Eau

Stahl a consommé moins d'eau en 2018 car les volumes de production sont légèrement inférieurs. Cette baisse résulte également de l'amélioration de l'efficacité sur les sites. L'eau utilisée par tonne produite a toutefois diminué, ce qui signifie que l'efficience de l'eau a été améliorée.

Consommation d'eau

	2018	2017	2016	2015
Consommation d'eau (m³)	344 922	370 855	355 041	325 864
Autre utilisation de l'eau (m³)	456 820	561 788	506 056	491 021
Total de l'eau consommée (m³)	801 742	932 643	861 097	811 093
Volume de production totale	228 440	238 590	207 923	195 646
Intensité en eau**	1,510	1,554	1,708	1,666

* *Autre utilisation de l'eau = à Palazzolo, l'eau, en particulier l'eau souterraine, est utilisée pour les traitements et le refroidissement (d'où des volumes importants d'eau prélevée). L'eau destinée au refroidissement est totalement isolée des produits chimiques et rejetée dans la rivière Seveso à une température contrôlée.*

** *Intensité en eau (quantité d'eau utilisée par tonne produite) = Consommation d'eau (m3)/Volume de production total (hors Autre utilisation de l'eau).*

Déchets

Stahl n'envisage l'élimination des déchets qu'en dernier recours et les considère de plus en plus comme des sous-produits, qui peuvent être valorisés. La société a également lancé l'installation de systèmes de traitement des eaux usées sur les sites de fabrication non encore équipés. Cela permettra de réduire la quantité d'eaux usées (considérées comme des déchets dangereux) envoyée à des tiers à des fins de traitement.

	2018	2017	2016	2015
Déchets dangereux (tonnes)	10 962	10 538	9 748	6 570
Déchets non dangereux (tonnes)	1 807	1 584	1 476	1 276
TOTAL DES DÉCHETS (TONNES)	**12,769**	**12,122**	**11,224**	**7,846**

	2018	2017	2016	2015
Eaux usées traitées par des tiers (tonnes)*	15,620	18,124	15,038	15,815

* *Cet indicateur concerne uniquement les sites de Waalwijk et Toluca. Waalwijk = eau de nettoyage des réservoirs. Toluca = eaux usées collectées au niveau de l'usine de production (nettoyage des réservoirs, réacteurs et équipement d'une façon générale) et des sanitaires (toilettes et douches). Les 9 autres sites de Stahl possèdent leur propre centre de traitement des eaux usées.*

Provisions pour l'environnement

Fin 2018, les provisions pour l'environnement de Stahl, destinées à couvrir la pollution des sols, sont de 0,6 M€.

Solutions innovantes à faible impact

Comme indiqué plus tôt dans le rapport, Stahl a procédé à un examen détaillé de ses politiques d'évaluation des risques et de contrôle en 2018, dans le cadre des exigences de la déclaration sur la performance extra-financière (DPEF), en ce qui concerne les risques environnementaux, sociaux, de droits de l'Homme et de corruption.

Stahl a identifié un risque lié à l'innovation et à la performance ESG de ses produits : la hausse de la demande et la réglementation pour des produits chimiques durables. Avec 11 centres de R&D répartis dans le monde et rassemblant plus de 100 spécialistes techniques, les travaux de recherche menés par Stahl visent à développer des solutions haute performance réduisant l'impact environnemental. Ils portent à cet effet sur l'utilisation de matières premières renouvelables ou biosourcées pour ses propres produits, ou sur la conception de produits qui diminueront les émissions de CO_2, la consommation d'énergie ou d'eau ou l'empreinte toxicologique des produits de ses clients. Tous les produits mis au point par les chercheurs Stahl doivent présenter un avantage tangible pour l'environnement. L'intégration complète, en 2018, de la gamme de produits chimiques pour le cuir BASF est venue appuyer cette démarche innovante.

- Sur le plan commercial, l'année 2018 a été marquée par les fortes ventes réalisées au niveau des tissus enduits Stahl EVO et de la gamme de produits chimiques pour le cuir Stahl NEO. Cette hausse s'explique par le fait que ces produits respectent totalement la liste *Manufactured Restricted Substance List* (MRSL) établie par la fondation ZDHC en 2015, dont l'objectif est d'éliminer toutes les substances dangereuses de la chaîne d'approvisionnement des secteurs du prêt à porter et de la chaussure d'ici à 2020 ;
- L'année 2018 a été aussi marquée par la forte croissance des ventes des produits *Proviera®* – *Probiotics for Leather*™ et de la gamme Catalix®, qui contribuent à réduire l'empreinte écologique du processus de fabrication du cuir (en matière de pollution de l'eau notamment), en remplaçant les tensioactifs synthétiques par des produits naturels obtenus par fermentation ;
- Plus de 85 % des produits de revêtement et de finition sont actuellement fabriqués à base d'eau. En 2018, la politique de promotion des matières premières issues de ressources naturelles et renouvelables s'est traduite par des innovations dans le domaine des polyuréthanes à base d'eau. Par conséquent, de nouveaux matériaux de polyuréthane biosourcés sont en cours de préparation pour un lancement commercial prévu en 2019. Ils seront mis en avant dans les activités revêtements, produits chimiques pour le cuir et polymères haute performance. 25 % des activités de recherche fondamentale de Stahl se concentrent sur des projets visant à éliminer de la chaîne d'approvisionnement les substances soumises à des restrictions ;
- L'analyse du cycle de vie (ACV) a été intégrée par Stahl en 2018 dans le cadre de sa démarche d'innovation. La société a ainsi identifié les produits et processus pour lesquels il est possible de calculer et de déclarer l'impact environnemental à l'aide de la méthodologie établie. Stahl estime que la LCA est un service à forte valeur ajoutée pour ses clients dans la chaîne d'approvisionnement du futur.

Population et société

Objectifs de développement durable

Stahl s'est engagé à respecter les principes d'orientation du Pacte mondial des Nations unies, la plus vaste initiative de développement durable des entreprises lancée dans le monde. Par cet engagement, Stahl confirme que sa stratégie et ses activités sont en adéquation avec les principes universels des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Les activités de Stahl sont ainsi en ligne avec les 17 objectifs de développement durable définis en 2015 par l'Assemblée générale des Nations unies. Les activités de Stahl dans ce domaine sont listées ci-dessous.

- Pauvreté : outre ses actions philanthropiques au sein des communautés locales, Stahl participe aussi au développement industriel des régions émergentes aux côtés d'ONG et de gouvernements. Par exemple, le partenariat public-privé passé entre Stahl, Solidaridad et PUM, lancé en 2017 à Kanpur, en Inde, progresse bien. Ce projet, d'une durée de cinq ans, vise à réduire la pollution de l'eau, son succès aura également un impact sur les 400 000 emplois liés à l'industrie locale du cuir à Kanpur, menacée par les fermetures forcées en raison de la pollution environnementale ;
- Santé : Stahl participe à des initiatives visant à éliminer de la chaîne d'approvisionnement les substances soumises à des restrictions, telle celle du programme « zéro rejet de produits chimiques dangereux » auquel elle adhère depuis 2016 ;
- Éducation : le Stahl Campus® a été créé pour promouvoir les bonnes pratiques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (voir la section éducation et formation). La société encourage vivement la manipulation sécurisée des produits chimiques et organise des conférences à ce sujet dans les régions émergentes. Par exemple, au cours du quatrième trimestre 2018, la société a organisé des séminaires sur le développement durable autour de ces thèmes dans les 4 principaux pôles de production de cuir en Inde. En 2018, le Stahl Campus® a ouvert une nouvelle antenne à Kanpur, en Inde, pour appuyer les actions menées dans la ville pour réduire la pollution de l'eau ;
- Égalité entre les sexes : Stahl a présenté sa politique sur la diversité et l'inclusion en 2018 ;
- Eau propre et assainissement : les technologies de l'eau représentent un secteur en pleine croissance pour Stahl, qui collabore avec de grandes universités pour améliorer la qualité des effluents liquides. Stahl a embauché un chercheur spécialisé qui travaille sur des projets précis de diminution de la pollution de l'eau. La société a également mis au point des technologies permettant de diminuer les effluents, telles que Proviera® – Probiotics for Leather™, Stahl NEO, Stahl EVO et Catalix®, ou de réduire les quantités d'eau utilisée, comme EasyWhite Tan®. Les partenariats public-privé lancés à Kanpur, en Inde, et en Éthiopie sont également motivés par la profonde volonté de réduire la pollution de l'eau sur les marchés servis par la société ;
- Énergies renouvelables et mesures pour le climat : Stahl a pour objectif de diminuer de 10 % ses émissions de CO_2 d'ici à 2020 (conformément à l'Accord de Paris sur le climat signé en 2015), ce qui suppose d'adopter des sources d'énergie et des matières premières renouvelables, ainsi que des technologies sobres en énergie sur ses sites. Le niveau d'émissions de 2018 a été amélioré par rapport à 2017, et la société s'attend pleinement à ce que l'objectif de 2020 soit atteint. Par ailleurs, Stahl a commencé à utiliser des panneaux solaires sur son site au Brésil dans le cadre d'un objectif à long terme qui vise à s'approvisionner en énergie renouvelable générée sur site pour alimenter ses sites de fabrication ;
- Emplois, croissance économique : le partenariat public-privé mis en place à Kanpur, en Inde, est un exemple de l'engagement de la société en faveur d'une croissance économique durable. Le projet financé par l'UE destiné à promouvoir les technologies efficientes dans le secteur du cuir en Éthiopie en est un autre. Les deux projets s'attachent à réduire la pollution, ce qui contribue directement au développement économique durable et dynamise l'emploi dans les industries locales. Sans ces initiatives de contrôle de la pollution, les sociétés de ces secteurs rencontreraient de nombreuses difficultés et seraient peut-être même obligées de fermer ;
- Inégalités réduites : Stahl a mis en œuvre son Code de conduite en 2015 et sa politique sur la diversité et l'inclusion en 2018. Des formations en ligne sur la protection des données, la lutte contre la corruption et l'esclavage moderne ont été organisées et suivies par 1 200 employés en 2018.

Partenariats privilégiés

La société s'investit de façon proactive dans de nombreuses actions favorisant le développement durable, telles que celles du *Leather Working Group* (LWG), la plus grande association de professionnels du cuir. Elle s'emploie à améliorer la gestion environnementale en définissant des protocoles d'audit pour les tanneries et à proposer des solutions d'approvisionnement en cuir de meilleure qualité. La mise en place et le suivi des audits constituent la principale activité du LWG. Stahl est un membre actif du Comité exécutif du Leather Working Group. Celui-ci comprend 4 marques de vêtements/chaussures (à ce jour Wolverine, Timberland, Louis Vuitton, Clarks), 4 fabricants de cuir et une société chimique (Stahl).

Stahl participe activement au programme « Zéro rejet de produits chimiques dangereux » et a été désigné comme partenaire bluesign® en 2017.

Activités à but non lucratif dans les pays émergents

- En 2018, Stahl a lancé un projet collectif en Éthiopie, avec différents partenaires et ONG, dont Solidaridad et MVO NL. Ce projet est consacré à la réduction de la pollution dans le secteur de la tannerie. Stahl y contribue en organisant des formations sur les technologies plus respectueuses de l'environnement, *via* des modules Stahl Campus® ;

- En 2018, la société a poursuivi ses *roadshows* sur le développement durable, organisés dans 4 villes différentes en Inde. Les séminaires ont porté sur le nettoyage, la gestion des produits chimiques et les technologies propres dans le secteur du cuir dans l'optique de réduire la pollution de l'eau. De nombreuses personnes ont participé aux *roadshows* cette année, avec une moyenne de 350 participants pour chaque séminaire ;
- Un partenariat public-privé passé entre Stahl, Solidaridad et PUM a été lancé en 2017 à Kanpur, en Inde (voir section objectifs de développement durable) ;
- ONUDI : l'Organisation pour le développement industriel des Nations Unies (ONUDI) a pour mission d'encourager et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable dans les pays en développement et les économies de transition. Les formations en ligne de l'ONUDI, destinées à promouvoir les bonnes pratiques et une gestion responsable des produits chimiques dans les tanneries de cuir, reçoivent le plein soutien de Stahl, qui les recommande vivement dans les régions où elles peuvent s'avérer utiles. Les séminaires sur le développement durable organisés en Inde par Stahl ont été menés en collaboration avec l'ONUDI.

Éducation et formation (Stahl Campus®)

Stahl s'engage à combler le déficit de personnel qualifié sur les marchés où il opère en cherchant activement des moyens de former les étudiants, les ONG, les marques, les fournisseurs, les distributeurs, les clients et autres parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement. Stahl Campus® est le centre de connaissances mondial de Stahl conçu afin d'atteindre cet objectif. Créé en 2014 à Waalwijk (Pays-Bas), puis déployé à León (Mexique) en 2015 et à Guangzhou (Chine) en 2016, le Stahl Campus® a investi Kanpur en Inde en 2018. Il vise à promouvoir les bonnes pratiques et la transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en accueillant des stagiaires dans des laboratoires de pointe afin de renforcer leurs connaissances *via* des modules de formation théoriques et pratiques. Le Stahl Campus® joue un rôle majeur dans la stratégie de la société de promotion de la transparence sur toute la chaîne d'approvisionnement.

En 2018, 780 personnes ont suivi les cours et formations du Stahl Campus® dans le monde. En 2018, il a notamment été organisé des cours de certification de troisième cycle au sein du Stahl Campus® Mexique. À l'issue de cette session de six semaines mise au point en collaboration avec l'Université de Northampton (Royaume-Uni), les participants reçoivent un Certificat PG officiel dans le domaine de la finition pour le cuir pour véhicules automobiles. Le même cours sera dispensé auprès de nouveaux étudiants en 2019.

Plan de vigilance

Le plan de vigilance de Stahl se calque sur la loi française 2017-399 (mars 2017) sur le Devoir de vigilance. Il identifie et vise à prévenir les risques de manquement grave aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, ainsi que l'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement.

Approche de Stahl au regard du Devoir de vigilance

Stahl a procédé à un examen de son évaluation des risques et de ses politiques de contrôle dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance. Cet examen a couvert les risques liés à ses salariés, à ses fournisseurs et à ses clients/marchés externes. Stahl a adopté des politiques de gouvernance couvrant la santé, la sécurité, l'environnement et les droits de l'Homme, destinées à atténuer les risques. Ces politiques sont abordées dans la cartographie des risques ci-dessous.

Stahl envisage de mettre sur pied une équipe Vigilance regroupant les directeurs des fonctions RH, juridique et conformité, achats, SSE, développement durable et commercial, qui se réunira deux fois par an afin de contrôler l'efficacité du Plan de vigilance.

1 **Risques liés aux droits de l'Homme et à l'impact sociétal des activités de Stahl, à savoir le travail forcé, la liberté d'association, l'esclavage moderne, la discrimination, la diversité et l'inclusion.**

Stahl reconnaît que l'esclavage moderne, la corruption, la diversité et la discrimination doivent être supprimés de son secteur d'activités à tous les niveaux.

Atténuation des risques :

- le Code de conduite de Stahl destiné aux salariés (mis en place en avril 2013) décrit l'engagement de la société à garantir un environnement de travail où la priorité est accordée à l'égalité des chances et au respect. Il comprend des chapitres sur l'esclavage moderne, les conflits d'intérêt, les pratiques commerciales, la protection des données et des droits de propriété intellectuelle et le *reporting* financier. Il souligne également les règles applicables au signalement des abus,
- la politique de signalement des abus de Stahl permet aux salariés de dénoncer par courriel ou par téléphone, tout en bénéficiant de la protection nécessaire, des comportements suspects qui pourraient se révéler contraires au Code de conduite,
- en 2015, Stahl a mis en place un Code de conduite à destination de ses partenaires commerciaux. Depuis 2018, elle utilise un questionnaire de diligence raisonnable afin de récupérer des informations de base détaillées sur le partenaire commercial dès le début de la relation (y compris les liens avec les représentants du gouvernement, le lobbying, le rôle du partenaire commercial). De plus, les premiers audits fournisseurs ont été lancés en 2018 afin de réduire les risques de non-conformité au regard du Code de conduire. Le Code de conduite fait également partie intégrante de tous les accords commerciaux et contrats signés avec les tiers qui collaborent avec Stahl,
- les deux Codes de conduite sont abordés lors de la réunion mensuelle de l'équipe de Direction et des réunions trimestrielles avec le groupe de contrôle exécutif,

- la société a mis en place une politique distincte sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail (politique sur la diversité et l'inclusion du groupe Stahl). Cette politique s'engage à intégrer l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion à l'échelle de l'organisation, plutôt que la considérer comme un concept abstrait. Stahl a inscrit l'égalité de traitement au cœur de son fonctionnement, convaincu que cela favorisera la mise en place d'une structure plus innovante et plus réactive. Stahl estime également que la diversité va au-delà des notions d'âge, de sexe, de couleur et de culture. La diversité sur le lieu de travail passe aussi par des personnes animées par des idées et des points de vue différents,
- conformément à sa stratégie qui consiste à renforcer le talent de ses dirigeants, les principes de diversité et d'inclusion figurent également au centre de ses principaux programmes de développement des compétences de direction afin d'inciter les cadres à s'affirmer en tant que dirigeants. Stahl a aussi intégré les notions d'intelligence et d'égalité culturelles au suivi de la performance individuelle, ainsi qu'aux processus d'embauche et d'identification des talents,
- en 2018, la société a organisé une série de sessions de formation en ligne, soutenues par Thomson Reuters, afin de s'assurer que les salariés comprennent bien les notions d'esclavage moderne, de diversité, de discrimination, d'égalité des chances, de harcèlement sexuel, etc. au regard de leur propre comportement et de celui des partenaires commerciaux de la société. Pour valider ces formations, les participants doivent étudier les documents fournis et passer un test final. Ces programmes accordent une grande attention à la sensibilisation et aux éléments susceptibles de révéler un comportement non conforme sur la chaîne d'approvisionnement. 1200 salariés (soit plus de 50 % de l'effectif total) ont suivi cette formation en 2018 ;

2 Risques liés à la santé et à la sécurité des salariés et des contractants, y compris les accidents, les blessures, les maladies et l'exposition aux produits chimiques.

Les risques de cette catégorie vont des blessures des salariés à la suite de glissades ou de chutes jusqu'aux accidents plus graves, impliquant des produits chimiques, le fonctionnement des machines ou l'exposition à des substances dangereuses. Ces risques sont bien connus de l'industrie chimique (très réglementée) et Stahl respectes les normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité à cet égard.

Atténuation des risques :

- Stahl est persuadé que les risques résiduels propres à la nature se ses activités en matière de santé et de sécurité sont faibles au vu de la nature très réglementée de l'activité chimique et des mesures complémentaires mises en place par Stahl afin de les réduire,
- l'industrie chimique est régie par une réglementation stricte qui inclut l'obtention de permis et d'autorisations. Des organisations externes, y compris des agences gouvernementales, des organes ISO et de nombreux représentants d'initiatives du secteur visitent et auditent les sites de Stahl de façon régulière,
- Stahl a mis en place une Politique SSE (Santé, Sécurité et Environnement) stricte qui définit clairement les règles, directives et KPIs pour tous les sites de fabrication et lieux de travail. S'agissant de la sécurité, Stahl a mis en place une politique de « tolérance zéro » au regard des comportements dangereux,
- le Code de conduite de Stahl applicable aux partenaires commerciaux prévoit une section santé et sécurité,
- les sites de Stahl sont audités de façon continue et le *reporting* inhérent à la santé et à la sécurité, qui inclut les incidents et accidents, est effectué chaque mois et chaque année,
- des sessions de formation sont organisées de façon continue dans l'ensemble de la société au regard de la gestion des produits chimiques et de la manipulation des matériaux inflammables,
- l'utilisation d'équipements certifiés CE est obligatoire, tout comme la formation associée,
- Stahl a identifié les risques liés à la santé et à la sécurité chez les clients qui utilisent ses produits chimiques, ce qui nécessite également des mesures d'atténuation au vu des dommages potentiels causés aux personnes qui y travaillent. En effet, de nombreux clients de Stahl travaillent dans des secteurs moins réglementés que l'industrie chimique. Stahl a mis en place des mesures, que ce soit de façon individuelle ou avec d'autres sociétés du même secteur et ONG, afin de former les utilisateurs à (1) l'utilisation sécurisée des produits chimiques, (2) l'usage adapté de l'équipement de protection individuelle et (3) la communication de règles claires sur la prévention de l'exposition aux substances chimiques potentiellement dangereuses. En outre, Stahl organise régulièrement des séminaires dans le monde entier, comme en Inde, au Pakistan et au Bangladesh, auxquels participent de nombreux clients. Ces séminaires sont consacrés à la santé et la sécurité, la gestion de l'environnement et au développement durable au sens large ;

3 Risques liés à la protection de l'environnement, par exemple la pollution de l'air et de l'eau, la consommation d'eau, la gestion des déchets, les substances chimiques soumises à des restrictions, le changement climatique, la biodiversité, l'impact sur les communautés locales.

Ces risques sont liés aux rejets non planifiés dans l'environnement de matières dangereuses à partir des sites de Stahl, ainsi qu'aux pratiques de gestion environnementale de ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement, en particulier ceux qui utilisent ses produits dans le cadre de leurs activités de fabrication.

Atténuation des risques :

- Stahl a conscience des enjeux auxquels la planète est aujourd'hui confrontée et a aligné ses politiques sur les 17 objectifs de développement durable définis en 2015 par les Nations unies,
- changement climatique : en 2015, Stahl a défini un objectif à 5 ans en termes de réduction de CO_2 (moins 10 %) et la société est en passe d'atteindre cet objectif en 2019. Les émissions de CO_2 sont déclarées tous les mois, puis dans le cadre du rapport annuel de développement durable de Stahl,
- la politique SSE stricte de Stahl couvre les risques liés aux déversements ou aux rejets dans l'environnement et prévoit notamment l'implication d'une équipe déversements dédiée, dont les membres bénéficient régulièrement de formations,
- les déversements, les rejets, les incidents et les KPIs environnementaux (CO_2, énergie, eau, déchets) sont déclarés et analysés chaque mois,
- gestion environnementale dans la chaîne d'approvisionnement : la stratégie de Stahl consiste à lancer des projets qui favorisent la transparence tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut la promotion de pratiques environnementales responsables au sein des secteurs servis par la société. À titre d'exemple, Stahl est membre du Conseil d'administration du Leather Working Group, la plus grande association de professionnels du cuir. Le Leather Working Group a développé un protocole d'audit pour les tanneries de cuir à travers le monde, afin d'harmoniser le secteur et de créer une norme reconnue en matière de gestion de l'environnement. En outre, Stahl organise des séminaires annuels en Inde, au Pakistan et au Bangladesh, auxquels participent de nombreux clients, des ONG et des associations professionnelles, et aux cours desquels les thèmes comme la santé et la sécurité, le nettoyage et la gestion environnementale sont présentés et discutés en détail.

Note méthodologique de Stahl

Périmètre de *reporting*

- Sauf mention contraire, les données RH tiennent compte de toutes les entités de Stahl ;
- Le rapport de SSE tient compte de tous les salariés de Stahl ;
- Les indicateurs de performance environnementale concernent les 13 sites de fabrication de Stahl ;

Périmètre de *reporting* – historique des données environnementales

Site	2018	2017	2016	2015
Calhoun	O	O	-	-
Graulhet	O	O	-	-
Hospitalet	O	Depuis octobre	-	-
Kanchipuram	O	O	O	O
Leinfelden	O	O	O	O
Palazzolo	O	O	O	O
Parets	O	O	O	O
Peabody	-	Avant octobre	O	O
Portao	O	O	O	O
Ranipet	O	O	O	O
Singapour	O	O	O	O
Suzhou	O	O	O	O
Toluca	O	O	O	O
Waalwijk	O	O	O	O

O=Oui, année complète et - = non déclaré

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies de *reporting* relatives à certains indicateurs de CO_2 peuvent présenter certaines limites du fait des modalités pratiques de collecte et de consolidation de ces informations.

Indicateurs sociaux

Effectifs totaux

Sont considérés comme effectifs totaux les employés ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) avec le groupe Stahl au dernier jour calendaire du mois. Les données sont reportées en équivalent temps plein.

Indicateurs sécurité

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Le taux de fréquence des accidents au travail avec arrêt est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de douze mois, par million d'heures de travail. Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur

Indicateurs environnement

Empreinte carbone

L'empreinte carbone est calculée en fonction des émissions des trois scopes :

- les émissions directes de GES sont celles provenant de sources détenues ou contrôlées par la société : les voitures ou les autres véhicules que possède ou loue la société, le gaz et le carburant utilisés sur ses sites (scope 1) ;
- les émissions indirectes issues de l'énergie proviennent de la consommation de l'énergie (électricité, vapeur, chauffage et climatisation) achetée aux réseaux de distribution ou à des systèmes collectifs (scope 2). Les sources de ses émissions sont les suivantes :
  - gaz : lignes directrices du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre, volume 2,
  - pétrole : lignes directrices du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre, volume 2,
  - charbon : lgnes directrices du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre, volume 2,
  - vapeur : facteurs d'émission définis dans les inventaires nationaux de gaz à effet de serre,
  - Electricité : Ecometrica (2011), facteurs d'émissions du réseau électrique ;
- les autres émissions indirectes (scope 3) sont estimées d'après le *Green House Gas Protocol*.

L'empreinte carbone est déclarée chaque année.

Approche et méthodologie CO_2 du scope 3

Stahl déclare ses émissions des scopes 1 et 2 chaque année. Les émissions indirectes de scope 3 ont été quantifiées en 2017. Stahl a travaillé avec un consultant externe pour calculer ses émissions du scope 3 au titre de l'exercice 2017 et établir un modèle lui permettant à l'avenir de calculer chaque année ses émissions pour chacun des scopes. Ce dernier a été utilisé pour estimer les émissions en 2018. Le présent rapport comprend un résumé des données relatives à ces émissions, conformément aux obligations prévues par la méthode de comptabilisation *Corporate Value Chain* (Scope 3) *Accounting and Reporting Standard* (Chapitre 11), du *GHG Protocol*.

Norme

Les émissions du scope 3 ont été quantifiées en suivant la norme « *Corporate Value Chain* (Scope 3) *Accounting and Reporting Standard* » du Protocole GHG. Cette norme liste 15 sources d'émissions de scope 3.

Rubriques	Méthodologie
Cat. 1 : biens et services achetés	Les émissions associées aux matières premières ont été estimées pour les 30 matières premières principales achetées, les 15 premiers groupes de produits chimiques et les 10 premiers types d'emballage utilisés.
Cat. 12 : traitement de fin de vie des produits vendus	Les émissions de fin de vie des produits finis vendus ont été estimées en partant d'une teneur en carbone de 80 % et de l'hypothèse selon laquelle tous les produits finis (les revêtements du cuir) seront incinérés à la fin de leur cycle de vie.
Cat. 4 : transport et distribution en amont	Les données de transport disponibles pour Waalwijk, dont celles concernant le poids, la destination, le type (interne/externe, payé par Stahl ou non) et le mode de transport, ont été élargies pour inclure les estimations sur la distance parcourue pour chaque trajet. Les distances parcourues par les camions ont été estimées à l'aide de Google Maps. Un facteur de correction de 50 % a été appliqué aux trajets entre sociétés. L'extrapolation des données de Waalwijk à l'échelle mondiale se fonde sur les quantités en kg expédiées depuis ce site par rapport à celles qui sont expédiées dans le monde entier

Les émissions d'équiv-CO_2 des scopes 1, 2 et 3 comportent des incertitudes en raison des incertitudes inhérentes aux facteurs d'émissions eux-mêmes.

Stahl déclare des émissions de scope 3 de l'ordre de 30 millions éq. CO_2, car les émissions indirectes correspondent à une évaluation selon le protocole GHG.

Énergie

La consommation énergétique comprend toutes les sources d'énergie utilisées par les 13 sites de production de Stahl dans le monde. Les chiffres indiqués ne recouvrent pas la consommation énergétique des bureaux et laboratoires qui ne sont pas géographiquement associés à l'un de ces sites de production.

Eau

La consommation d'eau comprend toutes les sources d'énergie utilisées par les 13 sites de production de Stahl dans le monde. Les chiffres indiqués ne recouvrent pas la consommation en eau des bureaux et laboratoires qui ne sont pas géographiquement associés à l'un de ces 13 sites de production.

L'indicateur « autre eau consommée » se rapporte au site Palazzolo en Italie. Sur ce site, Stahl utilise de l'eau en plus de la consommation habituelle pour le refroidissement, afin d'aider la communauté à préserver les faibles ressources d'eaux souterraines. L'eau est captée et renvoyée dans un puits sans avoir été polluée, afin de ne pas aggraver le problème de la pénurie d'eau.

Déchets

L'indicateur déchets comprend tous les déchets dangereux et non dangereux produits par les 13 sites de production de Stahl dans le monde. Les chiffres indiqués ne recouvrent pas les déchets générés dans les bureaux et laboratoires qui ne sont pas géographiquement associés à l'un de ces sites de production.

Stahl enregistre par ailleurs les eaux usées qui sont envoyées dans un centre de traitement externe. Ces données se rapportent uniquement aux sites de Waalwijk et Toluca. Les 9 autres sites de Stahl possèdent leur propre centre de traitement des eaux usées.

Consolidation et contrôles internes

Les données sociales et sécurité sont consolidées sous la responsabilité des Directions RH et SSE sur la base des informations fournies par le groupe industriel.

Un premier examen des données sécurité et environnementales reportées par les sites est réalisé par les Directeurs SSE de chaque site industriel avant consolidation au sein du groupe.

Les données sociales relatives aux effectifs sont mises en cohérence avec les données consolidées dans la base de données finance du groupe.

3.2.5 Tsebo

Introduction

Présentation et modèle d'affaires de Tsebo

Entreprise de services de restauration créée en 1971 en Afrique du Sud, le groupe Tsebo est aujourd'hui le leader de la gestion des services aux entreprise en Afrique et au Moyen-Orient. Tsebo emploie près de 40 000 salariés et opère sur plus de 7 500 sites clients répartis dans 27 pays.

Les valeurs de Tsebo sont au cœur de sa culture et reflètent ses priorités :

- intégrité : adopter un comportement éthique, moral et respectueux ;
- esprit d'entreprise : rechercher les opportunités, être réactif, encourager l'amélioration continue et l'attitude entrepreneuriale ;
- bienveillance : se soucier des personnes, des communautés et de l'environnement.
- diligence : faire preuve de rigueur, d'efficacité et de fiabilité.

Tsebo propose principalement à ses clients (entreprises et organisations) une large palette de services intégrés dans les domaines de l'entretien et de la maintenance (« facility management »), de la restauration, du nettoyage et de l'hygiène, du pilotage énergétique, et de la sécurité. Tsebo est aussi spécialisé dans la gestion de bases-vie isolées.

Tsebo intervient dans de nombreux secteurs, publics ou privés, sur différents segments de marché, tels que les services financiers, les ressources, l'industrie manufacturière, la santé et dans les sociétés de services .

La marque Tsebo repose sur les piliers suivants :

- productivité : Tsebo prend en charge pour ses clients les services ne relevant pas de leur cœur de métier, mais qui sont essentiels à l'exercice de leur activité. Ces prestations de service permettent aux clients d'adresser sereinement les difficultés liées à la pénétration du marché africain, de réduire leurs coûts, d'améliorer leur rentabilité et de se concentrer sur le développement de leur croissance sur le continent ;
- mesurabilité : Tsebo fournit à ses clients des solutions quantifiables et concrètes : baisse des coûts directs, valeur ajoutée, respect des normes de qualité, atténuation des risques, transparence commerciale et service client de qualité ;
- innovation : Tsebo encourage et développe l'innovation dans toutes ses divisions afin d'améliorer la qualité de service pour ses clients ;
- développement social : Tsebo s'efforce de créer de la valeur économique et sociale pour les populations et les communautés d'Afrique. Tsebo collabore ainsi avec ses clients pour contribuer au développement des compétences, mais aussi au développement des entreprises rurales et des PME locales, et de l'entrepreneuriat. Tsebo favorise les initiatives d'investissement socialement responsable et diverses actions caritatives ;

- développement durable : Tsebo est attentif à la protection de l'environnement et aux intérêts des communautés en plaçant le développement durable au cœur de son activité. Le groupe contribue ainsi au bien-être collectif ;
- gouvernance et éthique : Tsebo adopte un comportement éthique, moral et respectueux. Tsebo respecte l'ensemble des législations des pays au sein desquels elle intervient. Tsebo s'est engagé à se comporter de façon juste, quelles que soient les circonstances, dans le respect des valeurs qui sont les siennes.

Du fait de ses nombreuses offres de services, Tsebo est tenu de se conformer à diverses législations et réglementations sectorielles, notamment l'*Occupational, Health and Safety Act* (loi sud-africaine sur la santé et la sécurité au travail), la *National Environmental Management Act* (loi sud-africaine nationale sur la gestion environnementale), *l'Employment Equity Act* (loi sud-africaine sur l'équité en matière d'emploi) et la *Prevention and Combatting of Corrupt Activities Act* (loi sud-africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption). Ces lois imposent à Tsebo d'identifier les facteurs de risques, de les évaluer et de mettre en place les politiques d'atténuation nécessaires. Les services juridique, conformité et risques de Tsebo veillent à l'application et à la mise en œuvre de ces procédures.

En 2018, Tsebo au titre de son appartenance au groupe Wendel a mis en place les dispositions issues de la loi sur le Devoir de vigilance.

Le modèle d'affaires ci-dessous présente les principales activités de Tsebo.

TSEBO

CHIFFRE D'AFFAIRES

618 M$

MISSION

« Fournir à nos clients des solutions intégrées de services aux entreprises à même de garantir leur succès, tout en créant des opportunités de développement pour nos collaborateurs et nos communautés. »

VALEURS

Diligence
Esprit d'entreprise
Intégrité
Bienveillance

VISION

Être le leader de la zone Afrique et Moyen-Orient en matière de solutions intégrées de services aux entreprises.

RESSOURCES

40 000 SALARIÉS — **41 %** Hommes — **59 %** Femmes

dans **27** PAYS — **83 %** EN AFRIQUE DU SUD

RSA B-BBEE — Certificat de niveau 1 (Diversité)

TSEBO SKILLS ACADEMY
22 400 sessions de formation en 2018

NORMES MONDIALES :
Gestion de la qualité, Éthique, Santé & Sécurité, Environnement
ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001 HACCP

INNOVATION:
Nettoyage sans eau, emballage responsable, économies d'énergie à l'échelle de l'ensemble des divisions afin de réduire la consommation d'électricité et les émissions de GES et numérisation des fonctions concernées

CHIFFRE D'AFFAIRES

49 BUREAUX

7 500 SITES CLIENTS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

79 % EN AFRIQUE DU SUD

21 % DANS LE RESTE DE L'AFRIQUE

26 % FACILITIES MANAGEMENT
31 % RESTAURATION
12 % NETTOYAGE
10 % SÉCURITÉ
18 % BASES-VIE
3 % AUTRE

SECTEURS

Pétrole et gaz – Mines et ressources – Services financiers et sociétés de service – Industrie – Santé – Éducation – Loisirs et divertissement – Commerce de détail et commerce de gros – Secteur public

90 millions DE REPAS SERVIS PAR AN

DIVISIONS ET MARQUES

RESTAURATION	NETTOYAGE ET HYGIÈNE	MAINTENANCE	ACHATS, ÉNERGIE, LOCATION	BASES-VIE ISOLÉES	PROTECTION	DIVERS
TSEBO	TSEBO	TSEBO	TSEBO	ATS	THORNBURN	TSEBO FOUNDATION
FEDICS		TSEBO RAPID		TSEBO SERVCO		
TSAFRIKA		BACKBONE		TSEBO SERVCOR		

ACHATS

PRODUITS

1. Aliments et boissons — 55%
2. Services d'équipement et services aux occupants — 30%
3. Équipements lourds et légers — 10%
4. Nettoyage et hygiène — 4%
5. Automobile — 1%

IMPACT LOCAL

Part des dépenses affectée aux achats locaux :

- **99 %** en Afrique du Sud
- **97 %** dans le reste de l'Afrique

COMMUNAUTÉS

Tsebo soutient les personnes ou les groupes de personnes autrefois défavorisées, notamment les femmes, les jeunes et les personnes souffrant d'un handicap.

PROJETS PHARES — TIRHANI FOUNDATION — SIYAKHULA INITIATIVE — PHAKISO ENTERPRISE & DEVELOPMENT PROGRAMME

Déclaration de performance extra-financière : méthodologie

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) impose de réaliser une évaluation des risques. Tsebo a déterminé quels risques étaient inhérents à son environnement à la fois d'un point de vue opérationnel, financier et du point de vue de la conformité. Ces risques ont ensuite été évalués à la lumière de leur impact financier et extra-financier et de leur probabilité d'occurrence. Tsebo a tenu compte des incidents antérieurs et des risques associés auxquels la société a été confrontée au cours des dernières années afin de confirmer la pertinence de la sélection.

Dans le cadre de la conduite de cet exercice, des consultations internes auprès des fonctions ressources humaines, conformité, juridique, santé et sécurité au travail et achats ont été menées. Ces évaluations ont été réalisées à l'échelle du groupe pour l'Afrique du Sud.

Antérieurement à la mise en place de la DPEF, Tsebo était soumis aux différentes lois et réglementations de l'Afrique du Sud et a déjà déployé à ce titre des politiques et des procédures visant à limiter ses risques.

Les neuf principaux risques identifiés sont les suivants :

Risques	Thématiques extra-financières
■ Réclamations relevant du droit du travail à la suite de pratiques de travail inéquitables	■ Relations de travail
■ Non-respect des exigences d'équité en matière d'emploi et des exigences de développement de *l'Employment Equity Act*	■ Diversité et discrimination
■ Manque de formation adéquate	■ Formation
■ Défaut de pratiques de travail sûres donnant lieu à des blessures ou à des décès parmi les salariés	■ Santé et sécurité au travail
■ Blessures et maladies des clients d'origine alimentaire causées par des pratiques dangereuses	■ Santé et sécurité des consommateurs
■ Options nutritionnelles non prises en compte dans le cadre d'une alimentation saine	■ Nutrition
■ Relations contractuelles avec un fournisseur qui n'adhère pas aux valeurs de Tsebo en termes de santé, de sécurité, d'environnement, de lutte contre la corruption et de droits de l'Homme.	■ Achats responsables
■ Défaut de prévention des pratiques de corruption	■ Lutte contre la corruption
■ Gestion inadaptée des processus et pratiques de gestion des aliments entraînant un niveau élevé de gaspillage alimentaire	■ Gaspillage alimentaire

Du fait de la nature de ses activités (restauration, nettoyage, maintenance et services de sécurité), Tsebo considère que le thème « conséquences des activités de la société et effets des produits et services sur le changement climatique » ne présente pas de risque extra-financier substantiel et ne sera donc pas abordés dans le présent document.

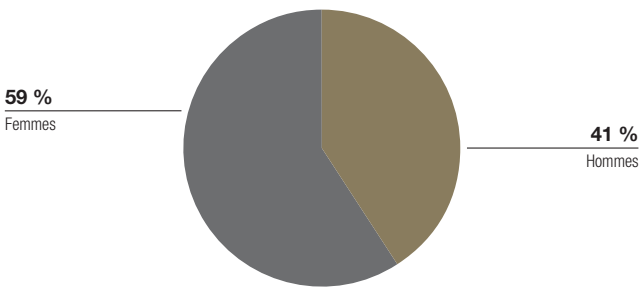
Social

Tsebo reconnaît que la croissance durable de l'entreprise dépend de la qualité de sa gouvernance, du développement professionnel et de l'implication des salariés, d'une gestion proactive des risques et, de partenariats solides noués avec les clients et les communautés locales.

En 2018, Tsebo employait près de 40 000 personnes à l'échelle du continent, dont 83 % en Afrique du Sud. Les effectifs comptent une forte proportion de femmes (près de 59 %). Au cours de l'année 2018, Tsebo a recruté 14 565 nouveaux salariés. Le taux de recrutement de Tsebo était de 38 % en 2018.

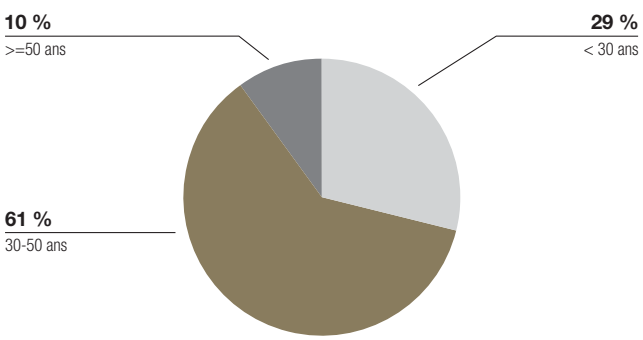
	2018	2017
Effectif global	38 674	32 355
Afrique du Sud	32 827	32 355
Autres pays	5 847	Données non consolidées pour 2017
% de femmes	59 %	61 %
Embauches	14 565	Données non consolidées pour 2017

Effectifs par genre



Tsebo soutient activement l'emploi des jeunes. 29 % des effectifs ont moins de 30 ans. La plupart des salariés (61 %) ont entre 30 et 50 ans.

Répartition du personnel par tranche d'âge



Tsebo est soumis au droit du travail local et respecte toutes les exigences législatives et réglementaires. À cet effet, la société a élaboré et déployé des normes propriétaires obligatoires concernant la gestion des salariés. Ces normes internes concernent : le recrutement au regard des compétences attendues, la diversité et l'intégration, la performance et la récompense des salariés, la formation, ainsi que l'optimisation de la structure organisationnelle et des effectifs.

Relations de travail

Deux lois sud-africaines définissent le tissu social de Tsebo et de la Société au sens large. Elles visent à garantir l'adoption (au moyen d'incitations et de sanctions) par les entreprises d'une approche proactive en matière de transformation, d'égalité et de diversité.

La première est la Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE) Act 53 de 2003, qui reprend les codes de bonne pratique B-BBEE, et la seconde, l'Employment Equity Act 55 de 1998. Elles codifient toutes deux la volonté du gouvernement sud-africain de corriger les erreurs commises dans le passé et d'offrir davantage de possibilités aux personnes autrefois défavorisées.

Les codes B-BBEE définissent un système de notation des entreprises, le niveau 1 étant le plus élevé, établi à partir de leurs résultats dans différentes catégories de propriété, contrôle de gestion, développement des compétences, développement propre et des fournisseurs et développement socio-économique des personnes autrefois défavorisées.

Pour résumer, plus une entreprise obtient une note élevée, plus elle gagnera des avantages concurrentiels sur son marché, en remportant et en conservant de meilleurs contrats à de meilleurs prix. Les entreprises sont en effet encouragées à s'adresser à celles qui sont les mieux notées pour tenter d'instaurer un équilibre et une réelle égalité des chances à tous les niveaux de la Société et sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des biens et des services.

Tsebo a été la première grande entreprise sud-africaine à obtenir la note B-BBEE de niveau 1 en 2015, au titre du nouveau système de notation. Cette note a couronné des années de leadership dans son domaine d'activité. Elle est le fruit de nombreuses années d'efforts, de prévisions et de planifications. Depuis, Tsebo a obtenu chaque année cette notation maximale.

La seconde loi, l'Employment Equity Act, impose aux entreprises qui dépassent un certain seuil en termes de nombre de salariés et de turnover de remettre au ministère du Travail un rapport annuel sur leurs pratiques de travail.

Tsebo s'efforce d'impliquer ses salariés en encourageant un dialogue ouvert avec les collaborateurs et les syndicats. Il existe plusieurs politiques RH au sein de la société, telles que les procédures disciplinaires, les procédures de réclamation et les

directives régissant les transferts de contrat. Tsebo attend des managers qu'ils se conforment à ces politiques et qu'ils assurent un suivi mensuel de leur respect.

Les réclamations liées au Labour Relations Act (loi sud-africaine sur les relations de travail), font l'objet d'un suivi étroit. Tsebo exige de ses fournisseurs qu'ils respectent les principes et procédures applicables en matière de relations de travail. Les contrats fournisseurs contiennent des clauses en ce sens.

Diversité et discrimination

La diversité est essentielle au succès de Tsebo qui souhaite avoir un vivier de talents et de compétences de nature à enrichir en permanence son excellence opérationnelle au service de ses clients. Le défi consiste à attirer et à fidéliser les meilleurs candidats, et à leur fournir un environnement leur permettant de réaliser leur plein potentiel.

Tsebo est conscient de l'importance de conserver son statut de Niveau 1 du Broad-Based Black Economic Empowerment (BBBEE), programme sud-africain de discrimination positive. Cette notation contribue à sa réputation d'entreprise respectueuse des réglementation sud-africaines relatives à la diversité de même que le strict respect des exigences de l'Employment Equity Act (EEA), notamment s'agissant de la formation. Proposer aux salariés un environnement de travail favorisant l'intégration, de chacun augmente non seulement l'engagement et la productivité des salariés mais contribue fortement à la qualité de la marque employeur de Tsebo. En Afrique du Sud, Tsebo a à nouveau obtenu une certification BBBEE de Niveau 1 en 2018. Les différents services travaillent en étroite collaboration afin de s'assurer que Tsebo conserve cette certification car elle constitue un facteur de différenciation notable en Afrique du Sud.

Tsebo a mis en place une politique et des procédures spécifiques en matière d'équité à l'échelle du groupe ; ces dernières s'appliquent à tous les sites exploités par la société. Le service achats a complété ses contrats fournisseurs avec une clause stipulant que les prestataires doivent se conformer aux exigences de l'EEA.

Formation

Compte tenu de l'ampleur de la main-d'œuvre utilisée par Tsebo, la formation continue est essentielle au maintien d'un haut niveau de qualité de services. Par ailleurs, le développement des compétences et la formation contribuent fortement à l'obtention de la note B-BBEE, mentionnée plus haut.

Tous les nouveaux salariés suivent une formation au sein de la Tsebo Skills Academy : nettoyage, santé et sécurité, ainsi que des rudiments informatiques.

En 2018, l'équipe de formation de la Tsebo Skills Academy, comptant 29 formateurs, a dispensé plus de 22 000 sessions de formation. Elle encadre également des modules d'apprentissage de 12 mois pour le personnel Tsebo en poste. La réalisation de cet apprentissage permet d'obtenir un certificat délivré par les Sector Education Training Authorities (SETA, autorités de formation et d'éducation du secteur) correspondantes. Pratiquement toutes les personnes qui ont suivi cet apprentissage sont ensuite employées à plein-temps par Tsebo. Ce dispositif donne également droit à un financement des coûts de formation, sous forme d'une subvention accordée par la SETA. À cet effet, Tsebo doit soumettre à la SETA un rapport intitulé Workplace Skills Plan. Tsebo a procédé à 6 audits SETA au cours de l'année,

Les formations proposées couvrent tous les aspects de l'activité et tous les besoins des différentes divisions. La plupart ont porté sur des compétences de base, à savoir le nettoyage, l'hygiène, la santé et sécurité et le service client. Tsebo a également proposé des programmes de développement du management, à la fois en interne et *via* le programme de niveau 3 dispensé à l'extérieur au travers de modules de leadership au Gordon Institute of Business Science (GIBS), à Johannesburg.

Depuis 2017, des modules de formation en ligne sont disponibles. La société propose désormais plus de 100 modules sur des programmes de recyclage de niveau débutant. Le nombre de salariés utilisant des modules est passé de 371 l'an dernier à environ 8 000 en 2018. Tsebo prévoit une augmentation substantielle d'une année sur l'autre.

En 2018, les dépenses de formation sont passées de 73,6 millions à 82 millions de rands et le score BBBEE sur le développement des compétences est passé de 15,23 à 16,69 sur 25. Ce score est calculé en fonction des montants consacrés par Tsebo à la formation des personnes noires par rapport à un objectif de 6 % de la masse salariale. Des points supplémentaires ont été alloués s'agissant des budgets alloués pour la formation des personnes handicapées. Le nombre d'embauches de personnes noires inscrites à des formations agréées constituait le troisième indicateur. Enfin, le dernier indicateur était le nombre de personnes, auparavant sans emploi, embauchées par Tsebo après avoir suivi cette formation.

Santé et sécurité

Santé et sécurité au travail

Les problématiques de santé et de sécurité sont pilotées par un Directeur de la conformité au niveau groupe (*Group Compliance Officer*), ainsi que par des responsables de la conformité dans les différentes divisions. Avec cette organisation, Tsebo a souhaité mettre en place un centre d'excellence centralisé en matière de conformité, de santé et de sécurité, à même de gérer l'univers législatif applicable à ses activités.

La sécurité des employés et des personnes présentes est une priorité. Chaque collaborateur a le droit et le devoir de challenger les procédures en place mais aussi de signaler tout comportement ou fait pouvant porter atteinte à la sécurité au travail.

Tsebo s'emploie à créer et à conserver un lieu de travail sûr et sain avec des formations adaptées et en fournissant à ses employés les équipements, les outils et les procédures nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

Pour appliquer ses normes strictes de santé et de sécurité, la société dispose d'une équipe de 47 agents santé, sécurité et environnement (agents SSE) et d'un représentant de la santé et de la sécurité sur chacun des sites des divisions restauration, nettoyage et maintenance. Tsebo dispose de plus de 300 procédures de travail sécurisé et de bonnes pratiques de gestion, étayées par des listes de contrôle pré-utilisation et des documents d'assurance qualité devant être remplis afin de respecter les exigences législatives et réglementaires en vigueur dans la division restauration. La division nettoyage a mis en place des procédures d'exploitation sécurisées afin d'aider les salariés à se conformer à la législation et aux réglementations. Tsebo dispose des accréditations suivantes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur certains de ses sites : ISO 9001 – Système de gestion de la qualité ; ISO 14001 – Système de gestion environnementale ; OHSAS 18001 – Système de gestion de la santé et de la sécurité.

L'objectif de Tsebo pour 2019 est d'obtenir la nouvelle certification ISO 45001 – Système de gestion de la santé et de la sécurité qui a remplacé la certification OHSAS 18001.

Accidents du travail

	TFS		Restauration		Nettoyage		Sécurité	
Détails	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Nombre d'accidents avec arrêt de travail	15	21	32	19	13	6	12	11
Nombre de jours d'arrêt de travail à la suite d'un accident	97	38	167	118	47	96	70	340
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TFATA)	5,184	7,647	1,758	0,911	0,420	0,274	0,801	0,900
Taux de gravité des accidents	6,467	1,810	5,219	6,211	3,615	16,000	5,833	30,909

Dans la division sécurité, Tsebo dispose d'un Responsable National, conformément à la *Firearms Control Act* (loi sud-africaine sur le contrôle des armes à feu). Le Responsable National est chargé de gérer les armes à feu de la société, et de veiller à ce que les mesures et contrôles de sécurité des armes à feu appropriés, tels que décrits dans la politique de contrôle des armes à feu, soient mis en place. Un certain nombre de registres doivent être remplis par tous les sites dotés d'armes à feu. Le Responsable National vérifie régulièrement la bonne tenue de ces registres.

Avec le déploiement d'un intranet, baptisé TseboNet, la division conformité est désormais en mesure de sensibiliser toutes les semaines, de façon efficace et exhaustive les équipes sur la sécurité. La newsletter hebdomadaire « Toolbox Talks » permet de promouvoir, de façon continue, les bonnes pratiques en la matière. Pour assurer la sécurité liée à l'utilisation des véhicules, Tsebo a mis en place les « règles fondamentales de sécurité liées aux véhicules », et enregistre chaque mois le nombre d'incidents impliquant des véhicules à moteur afin de mesurer l'efficacité de ses règles.

Santé et sécurité des consommateurs

Selon Tsebo, chaque collaborateur et client a le droit et le devoir de challenger les procédures en place, mais aussi de signaler tout comportement ou situation pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité des consommateurs.

Les allégations d'intoxication alimentaire sont prises très au sérieux. Elles déclenchent un processus très rigoureux comprenant des analyses en laboratoire et des enquêtes et débouchant sur différentes mesures, telles que des formations ou une modification des politiques ou des bonnes pratiques de fabrication du groupe.

Tsebo demande à des prestataires d'audit externes, comme QPro et LTL, d'effectuer des contrôles aléatoires tous les trimestres en réalisant différents types de prélèvements sur les sites (aliments, surfaces de travail et personnel). Les rapports établis lui sont ensuite transmis.

En 2018, 667 sites de restauration ont été audités. Une analyse annuelle des risques et des points de contrôle critiques est effectuée sur chaque site de restauration agréé HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Celle-ci permet de réduire le risque d'intoxication alimentaire. Les résultats des audits alimentaires sont envoyés au diététicien du groupe à des fins d'évaluation. Toute alerte est immédiatement communiquée à la Direction et traitée afin d'éviter tout risque de préjudice aux consommateurs.

Société

Nutrition

Tsebo s'engage à fournir des aliments sûrs, sains, nutritifs et d'excellente qualité, qui répondent aux attentes et aux besoins nutritionnels des clients et des consommateurs.

Les objectifs de Tsebo en matière de nutrition reposent sur l'Objectif de développement durable n° 3 des Nations unies intitulé « bonne santé et bien-être », qui s'attache à promouvoir le bien-être de tous et une hygiène de vie saine.

Dans cet esprit, le programme PURE de Tsebo propose des modules mis au point et approuvés par des diététiciens professionnels. Ils ont pour objectif d'informer les consommateurs sur les notions d'alimentation saine et de les aider à les intégrer à leur alimentation. Tsebo s'est donné pour objectif de servir des repas équilibrés avec moins de matières grasses, de sodium, de nitrates, et plus riches en fibres et en micronutriments. Pour ce faire, Tsebo met l'accent sur l'utilisation d'ingrédients plus sains et le recours à des méthodes de préparation et de cuisson diététiques.

Ces principes sont également appliqués dans les hôpitaux où tous les menus sont analysés et validés par des diététiciens agréés et marqués du logo « Approuvé par les diététiciens ».

Dans les écoles, un concept unique d'alimentation appelé SmartChoices a été mis en place. SmartChoices est un programme nutritionnel et éducatif visant à favoriser dans les établissements scolaires la prise de repas sains et équilibrés adaptés aux besoins des enfants en pleine croissance. Avec l'introduction du programme SmartChoices, Tsebo s'impose en tant que leader sur ce segment de marché.

Grace à une offre de restauration diététique très complète, répondant aux besoins spécifiques de tous ses différents clients, Tsebo a développé un avantage concurrentiel et réduit le risque de perte de clients faute de satisfaire la demande croissante pour une alimentation plus saine notamment dans les collectivités.

Un engagement fort envers les communautés locales

Tsebo est une organisation éthique et responsable, qui se préoccupe de ses parties prenantes : personnel, clients, communautés, actionnaires et environnement. Tsebo est conscient qu'investir dans les personnes est l'un des éléments les plus importants du développement durable.

Le schéma ci-dessous présente les initiatives en faveur des communautés du groupe, qui ont non seulement contribué aux scores ESD et SED BBBEE de la société, mais ont également permis d'améliorer la vie des habitants dans les régions où Tsebo et ses clients interviennent.

Soutenir

Avec nos programmes d'action, nous créons la différence en investissant dans les personnes et en développant des compétences locales durables.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

EMPLOI DES JEUNES

CRÉATION D'EMPLOIS

DÉVELOPPEMENT DES TPE/PME ET DES ENTREPRISES RURALES

SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT

DILOKONG YOUTH DEVELOPMENT AND EMPOWERMENT PROJECT
Distribution de couvertures, de mugs isothermes et de nourriture

CHRISTEL HOUSE SCHOOL, CAPE TOWN
835 000 R* de dons sous forme de bourses

VUYA FOUNDATION
Aide les personnes à améliorer leur quotidien par le biais de l'éducation

CHESHIRE HOME, KZN
Aide aux personnes en situation de handicap

MTHIMKHULU STIMULATION CENTRE, SOWETO
S'occupe des enfants souffrant d'un handicap afin de permettre à leurs familles d'occuper un poste à plein temps

ICE BREAKER / WINTER WARMER PROJECTS
Distribution de couvertures, d'uniformes scolaires et de nourriture aux communautés défavorisées

Actions

Développement

Programme CEA

OBJECTIF
- Accompagner **les activités du secteur agroalimentaire**
- **Formation**
- **Ateliers pour les fournisseurs des communautés** locales liés à notre chaîne d'approvisionnement
- **Programme de stages** en hôtellerie et restauration

KIBALI, RDC

" Nous importions plus de 97 % de nos intrants. Il n'y avait que 2 fournisseurs certifiés au sein des communautés locales "

2018

Communautés touchées et approvisionnement local = **38 288 864 USD**

Représente **92 %** de l'approvisionnement total pour la période

380 fournisseurs certifiés issus des communautés touchées

3 992 personnes formées

3 481 salariés issus des communautés locales, soit **75 %** de l'effectif du projet

Fasenda Mizimo Farm Project, *Mozambique*

OBJECTIF
Formation des agriculteurs et des petits producteurs afin de leur inculquer des méthodes simples, efficaces et éprouvées.

60 000 USD INVESTIS

Pour **CHAQUE HECTARE** irrigué, nous créons **DEUX EMPLOIS PERMANENTS**

CB Farm Fresh, qui achète la production, nourrit entre **10 000** et **15 000** personnes par jour. Auparavant, ils importaient **90 %** de leurs produits ; aujourd'hui, le rapport s'est inversé.

Komesho Culinary Academy, *Namibie*

OBJECTIF
Permet aux jeunes d'acquérir de l'expérience et des compétences dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration

111 jeunes, issus de populations défavorisées, ont été formés

3,3 MILLIONS N$ INVESTIS**

* R : rand sud-africain
** N : dollar namibien

TRANSFORMER LES

les communautés locales

Nos partenariats avec les communautés locales prennent la forme d'une approche participative qui contribue à les intégrer à notre chaîne de valeur et à créer ainsi un réseau de fournisseurs locaux à la fois solide et qualitatif.

ZENZELE CUTLERY PACKAGING PROJECT, KZN
Initiative de création d'emplois pour les personnes en situation de handicap

JAKARANDA CHILDREN'S HOME, PRETORIA
Prise en charge d'enfants maltraités

ST LUKE'S HOSPICE, CAPE TOWN
Accompagnement de patients atteints de maladies graves

GOLF DAY FUNDRAISING
115 000 R* au profit de foyers d'accueil
50 000 R* pour octroyer des bourses alimentaires aux étudiants d'université

PASA WORLD AIDS DAY PROJECT
Actions de sensibilisation de la jeunesse aux problèmes environnementaux

solidaires des entreprises

2016

45 fournisseurs certifiés

82 % de notre approvisionnement provient des communautés locales = 2 838 472 USD

98 % de l'effectif est issu des communautés locales

200 emplois créés

DIALLO ET BUTCHERY, BURKINA FASO

- Modernisation et structuration
- Le chiffre d'affaires annuel est passé de 5 600 $ à100 000 $ en 3 ans
- Formations hygiène et sécurité alimentaire
- Les conditions d'exploitation impliquent des risques en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement (SSE)
- Butchery bénéficie désormais de l'initiative gouvernementale PCSA

11 330 790 USD, soit **35 %** de l'approvisionnement total

AQUACULTURE

- Formation
- Remise en état et réapprovisionnement des étangs
- **Zambie :** "Nous importions 1 million de dollars de poissons ; aujourd'hui, des piscicultures bien établies remplacent les importations"

- **100 agriculteurs formés**
- **Approvisionnement auprès de 10 agriculteurs pratiquant l'irrigation**
- **Soutien indirect de plus de 600 agriculteurs**

En 2016

FORMATION DE 100 AGRICULTEURS À L'IRRIGATION

Leather Works Project, *Namibie*

Formation de femmes, originaires de la commune de Tutungeni, au travail du cuir.
Fabrique aujourd'hui une large gamme de produits en cuir, forme de plus en plus de femmes et participe à des salons au niveau national.

317 000 N$ INVESTIS**

TSEBO FOUNDATION

- Sélection de TPE/PME en tant que fournisseurs dans les zones rurales
- Soutien à des ONG locales
- Programme dédié à la lutte contre le VIH et au bien-être
- Partenariat avec des clients au sein de programmes CSI connectés (investissement responsable)

DÉPENSES 2018 = 6,1 MILLIONS R*

INITIATIVE SIYAKHULA
Création d'une entreprise durable et implication de la communauté

ENTREPRISE PHAKISO ET PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT
Fournit aux TPE/PME les compétences dont elles ont besoin pour se développer

tirhani

Développement du leadership des femmes africaines

Education - Santé - Développement rural - Esprit d'entreprise

Achats

Tsebo centralise les achats de toutes ses divisions afin de gérer la continuité de la chaîne d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs. Tsebo utilise une plateforme digitale baptisée *MyMarket*. Au cours de l'exercice 2018, un total de 3,8 milliards de rands a été dépensé dans les catégories d'achats aliments et les boissons, ses services de base et autres, les véhicules, et produits et équipements de nettoyage.

Tous les fournisseurs en contrats de sous-traitance avec le service achats ont reçu la politique ABAC de Tsebo ; la politique de santé et de sécurité, le Code de conduite et la politique d'éthique du groupe afin de respecter les normes et les spécifications de qualité minimales exigées par Tsebo au regard des biens et services fournis. Les contrats des fournisseurs ont des clauses de rupture en cas de non-respect des valeurs de Tsebo en matière de lutte contre la corruption, de santé et de sécurité, d'environnement, de droits de l'Homme et de pratiques d'esclavage moderne. Les fournisseurs sont contractuellement tenus de fournir au groupe, à la demande de celui-ci, leurs licences, permis, rapports d'audit et notations sectorielles. Il est déjà arrivé au groupe de mettre fin à ses relations avec des fournisseurs qui ne remplissaient pas ses propres critères. Il peut le cas échéant contrôler lui-même ses fournisseurs.

Le programme de suivi des fournisseurs exige en outre que ces derniers prennent, chaque année, des engagements formels sous la forme de garanties de conformité (ABAC et SSE) des fournisseurs.

Des audits effectués par des tiers peuvent être réalisés en cas d'allégations de non-respect des obligations. En 2018, grâce à l'application des règles ABAC et SSE, du Code de conduite et d'éthique, et des politiques BEE de Tsebo, qui sont toutes intégrées dans les contrats fournisseurs, les résultats suivants ont été enregistrés pour les fournisseurs externes ayant pris un engagement formel au regard de tous les flux de dépenses.

	2018	2017
Nombre de fournisseurs principaux	**183**	**206**
% de fournisseurs principaux ayant signé [1]		
■ le formulaire d'engagement anti-corruption	80 %	66 %
■ le formulaire d'engagement HSE	81 %	71 %

(1) Les fournisseurs principaux sont les fournisseurs qui, pris dans leur ensemble, représentent 80% de la dépense d'achat de Tsebo.

En Afrique du Sud, les achats sont réglementés par la Constitution. Ainsi, la *Preferential Procurement Policy Framework Act* (loi-cadre sud-africaine sur les politiques d'achats préférentiels) impose des réglementations aux gouvernements et aux entreprises, afin de corriger les déséquilibres socio-économiques du passé, en donnant du travail aux personnes et aux petites entreprises désavantagées par les pratiques historiques. Cette loi stipule que le processus d'achat doit être équitable, transparent, juste, concurrentiel et rentable pour l'entreprise. Au cours de l'exercice 2018, un score de progression maximal de 107 % a été atteint pour les achats préférentiels en raison des points bonus obtenus pour l'achat de biens et services auprès de fournisseurs désignés.

Pour l'exercice 2019, Tsebo entend mettre progressivement en place un programme d'audit de la conformité des fournisseurs afin de vérifier le respect des normes ABAC, des règles liées à la santé, à la sécurité et à l'environnement, et des droits de l'Homme.

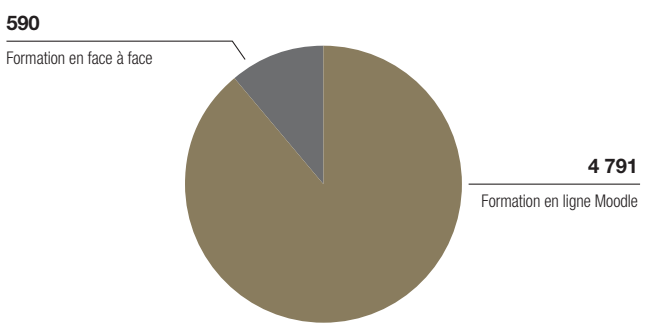
Lutte contre la corruption

Tsebo applique une politique de tolérance zéro en matière de fraude et de corruption. Tsebo a mis en œuvre un code d'éthique commerciale et une politique de lutte contre la corruption, qui s'inspire de l'Anti-Bribery Act britannique. En 2018, il a été demandé aux salariés de renforcer leurs connaissances des règles de la politique de lutte contre la corruption de Tsebo.

Pour ce faire, Tsebo a lancé la première formation ABAC en ligne, via Moodle sa plateforme digitale. Pour les salariés qui n'y ont pas accès en raison de la nature de leur emploi, des formations physiques ont été organisées. La répartition des sessions de formation est présentée ci-après :

Formation ABAC

(en nombre de salariés)



Tsebo a pu actualiser régulièrement les connaissances de ses salariés en matière de lutte contre la corruption, grâce à la formation et à divers autres supports comme les mailings « bureau de la conformité » envoyés par le service conformité du groupe. D'autres informations ont été publiées sur la page conformité de TseboNet afin d'accroître la sensibilisation de tous et des bulletins de conformité ont été diffusés.

La ligne d'appel anonyme confirme son efficacité et Tsebo a étendu son champ d'application pour inclure des informations relatives aux violations des droits de l'Homme ou aux dommages à l'environnement. Les divisions risques, conformité et juridique ont reçu les informations nécessaires afin d'évaluer la validité des renseignements fournis et de confirmer la nécessité de réaliser une enquête plus approfondie.

Les salariés qui souhaitent signaler une violation peuvent appeler, envoyer un SMS ou adresser leurs informations par courriel. Les salariés qui ne souhaitent pas nécessairement rester anonymes peuvent également contacter les divisions conformité, audit et/ou juridique.

Tsebo a élaboré et publié un ensemble complet de politiques et de procédures pour s'assurer que les salariés restent vigilants et soient bien informés des procédures en place à même de les aider dans les situations pouvant impliquer des pratiques de corruption. Ces documents comprennent la politique de lutte contre la corruption, le Code d'éthique et les bonnes pratiques commerciales, et ils ont été remis à tous les salariés. Des affiches ont été installées sur tous les sites et au siège afin d'encourager le signalement des pratiques de corruption. Elles fournissent aux salariés et aux clients des informations détaillées sur le mode de signalement des irrégularités constatées. Tous les incidents enregistrés ont été suivis par Deloitte, qui a produit des rapports statistiques mensuels.

Environnement

Les services de restauration, de nettoyage et d'hygiène, d'entretien et de maintenance, et de protection proposés par Tsebo ont un impact limité sur l'environnement. Le groupe opérant sur les sites de ses clients, il ne contrôle donc pas la consommation en énergie et en eau, ni la production de déchets.

Cependant, conscient de l'importance de cette question, Tsebo applique une politique environnementale et plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion des déchets, utilisation des produits chimiques, etc.

Le principal risque environnemental de Tsebo est lié à la gestion des déchets organiques.

Tsebo a récemment changé de fournisseur de services de collecte de déchets, pour passer de Binclean à Don't Waste, afin de réduire les quantités de déchets mis en décharge de 80 % en moyenne actuellement à moins de 40 %.

Tsebo est en passe d'abandonner l'utilisation du compacteur sur les sites et entend mettre en place une table de tri et des bacs de déchets à roulettes sur les sites. Cela permettra également de procéder à un tri plus important sur site et de réduire le volume de déchets transportés à la décharge.

Des efforts sont actuellement déployés pour réduire les déchets humides mis en décharge. Ainsi, ces déchets, produits par les cantines, pourront être utilisés à des fins de compostage. Tsebo a pour objectif d'introduire des bacs de tri à l'intérieur de certains bâtiments au niveau des zones de repas afin de promouvoir le tri à la source et de réduire la contamination des déchets recyclables, dans le but de déployer cette pratique dans toutes les cantines.

Gaspillage alimentaire

Tsebo reconnaît que le gaspillage alimentaire présente un risque pour l'environnement et a lancé un programme pilote afin de le réduire. Tsebo s'est associé à une ONG sur l'un des sites pour tester la faisabilité de la distribution de la nourriture excédentaire. La société a également mis en place une politique de lutte contre le gaspillage alimentaire qui définit les procédures à suivre pour distribuer la nourriture sur les autres sites.

De plus, La division restauration contrôle soigneusement les spécifications concernant les repas et les portions, de manière à vérifier qu'elles respectent les conditions contractuelles des clients, les critères de rentabilité et les consignes de réduction du gaspillage alimentaire.

Plan de vigilance

Introduction

Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, le plan de vigilance vise à définir les mesures raisonnables de vigilance mises en place au sein du groupe afin de prévenir les atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, à la santé, la sécurité et à l'environnement. Ces dispositions s'appliquent par ailleurs directement ou indirectement, aux activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels Tsebo entretient une relation commerciale établie en raison de son activité.

Tsebo développe en permanence des pratiques de gestion afin d'être à même de proposer une expérience client unique générant des résultats commerciaux solides dans le respect des principes couverts par le Devoir de vigilance. À travers chaque nouveau segment de services, région, client et opérateur, Tsebo s'attache à gérer ses risques le plus proactivement possible.

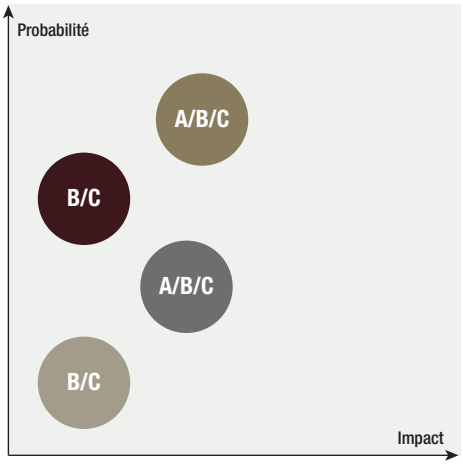
Résumé

Le plan de vigilance de Tsebo repose sur les 5 principales obligations édictées dans la loi inhérente au Devoir de vigilance. Chacune des obligations légales fait partie intégrante du plan présenté ci-dessous. Le plan a été développé en collaboration avec toutes les parties prenantes impliquées dans les activités du groupe afin de mener une analyse pertinente des risques de Tsebo en la matière.

Les fonctions ressources humaines, conformité, juridique, santé et sécurité au travail et achats ont été associées à l'élaboration du plan de Tsebo.

Les risques sont décrits dans une matrice des risques en fonction de la probabilité et de l'impact d'un manquement au regard des risques pertinents pour Tsebo.

Matrice des risques



CATÉGORIES DE RISQUES
A – Stratégiques
B – Opérationnels
C – Réglementaires
D – Financiers

THÈMES
Droits de l'Homme et libertés fondamentales
Santé et sécurité
Environnement
Conformité au regard du Devoir de vigilance

Cartographie des risques liés au Devoir de vigilance visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques

Au cours des 2 dernières années, Tsebo a procédé régulièrement à des évaluations des risques et mené des campagnes de sensibilisation sur les thématiques couvertes par le Devoir de vigilance.

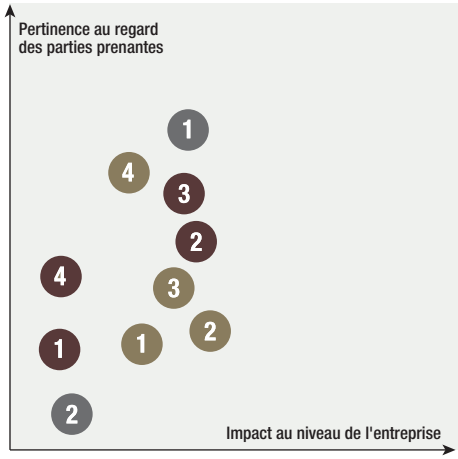
Dans le cadre des travaux sur le Devoir de vigilance, un travail d'analyse préliminaire a été réalisé afin d'identifier d'une part les risques significatifs, les mesures d'atténuation existantes, les dispositifs de contrôle et les besoins de formation et d'autre part la nécessité le cas échéant de compléter les dispositifs existants. Ce travail s'est traduit par la diffusion de questionnaires spécifiques et par une série d'entretiens dédiés avec les responsables des fonctions achats, ressources humaines, santé, sécurité et environnement.

A l'issue de ces analyses, Tsebo a estimé qu'il convenait de mettre en place un plan d'action complémentaire s'agissant du risque relatif à la sécurité des données et le déploiement d'un plan d'action destiné à protéger les informations personnelles a été programmé pour le quatrième trimestre 2018. Sa mise en œuvre à l'échelle du groupe devrait prendre environ 18 mois.

La cartographie des risques a été réalisée à l'échelle du groupe et les plans d'action sont appliqués dans l'ensemble du groupe selon une approche universelle au regard de la mise en œuvre des mesures d'atténuation en tenant compte, le cas échéant, de spécificités géographiques dans un souci d'efficacité.

Les risques ont été classés par thèmes et évalués au vu de leur pertinence au regard des parties prenantes et de l'entreprise.

Devoir de vigilance - Matrice des risques



DROITS DE L'HOMME ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

1. Travail des enfants - Travail forcé
   Avantages sociaux et prestations de sécurité sociale inadéquats
2. Inégalité des chances
   Temps de travail excessif
   Salaires injustes
   Harcèlement et abus/mesures disciplinaires
3. Non-respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
   Non-respect des droits des populations locales
   Non-respect des normes internationales du travail applicables aux travailleurs migrants
4. Non-respect de la confidentialité des données personnelles

SANTÉ ET SÉCURITÉ

1. Blessures et décès sur le lieu de travail
   Exposition à des matières toxiques sur le lieu de travail
   Non-protection de la santé et de la sécurité du consommateur final
2. Accidents industriels

ENVIRONNEMENT

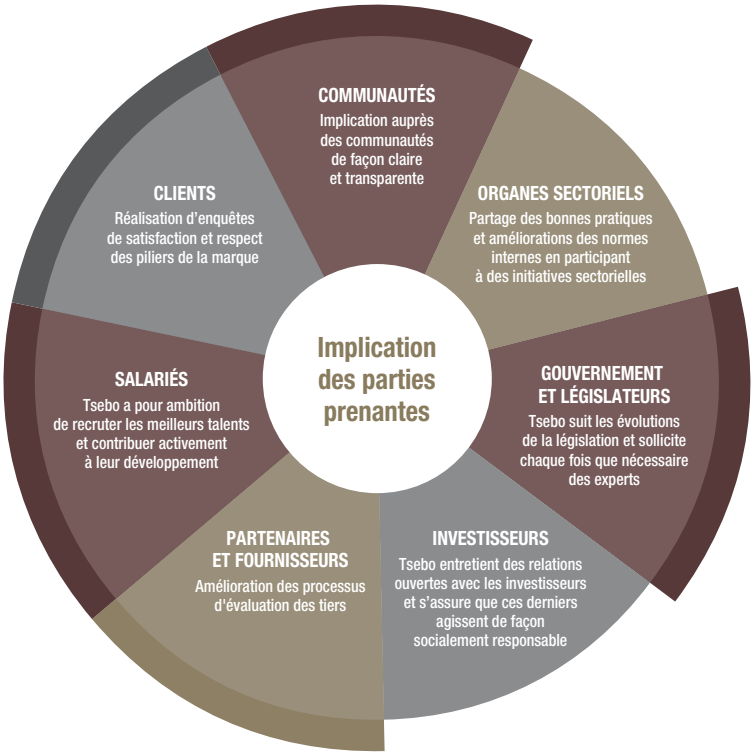
1. Pollution de l'air - Pollution de l'eau - Pollution du sol
   Épuisement des matières premières/ressources
   Destruction de la terre/de l'écosystème/de la biodiversité
2. Gestion inappropriée des déchets
3. Raréfaction de l'eau
4. Émissions de gaz à effet de serre

Filiales, sous-traitants, fournisseurs : procédures d'évaluation

Procédures permettant d'évaluer régulièrement la situation des fournisseurs, sous-traitants ou fournisseurs, basées sur les résultats de la cartographie des risques.

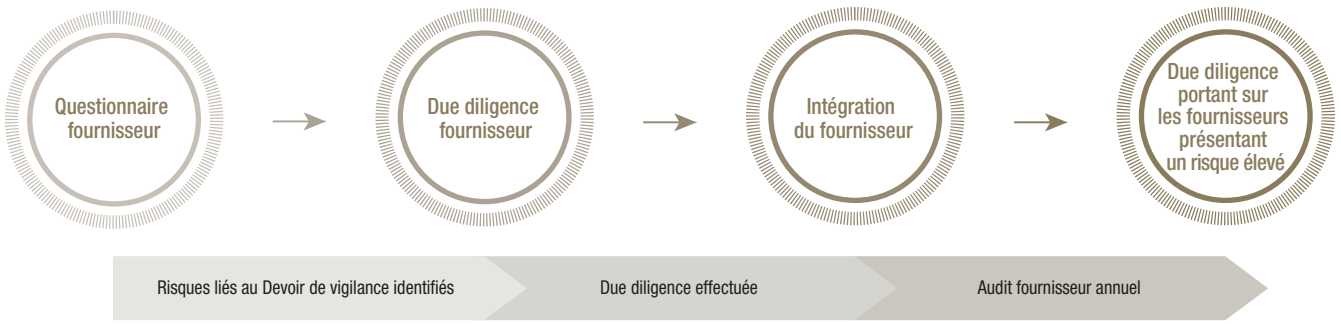
Tsebo évalue régulièrement les personnes et les organisations avec lesquelles elle entretient des relations d'affaires. Ces évaluations permettent à Tsebo de mieux connaître les pratiques de ses fournisseurs, sous-traitants, filiales, et de vérifier si les pratiques de ces tiers sont conformes aux exigences du Devoir de vigilance.

Implication des parties prenantes



Un nouveau système d'évaluation des risques liés aux fournisseurs a été mis en place par le service achats. Sur la base de cette évaluation, une liste de fournisseurs répondant aux critères sera sélectionnée chaque année. Si un risque potentiel est identifié une due diligence sera effectuée. Des audits annuels sont prévus au niveau des fournisseurs existants pour contrôler la mise en place des mesures adéquates. Deux recrutements sont prévus afin de mener ces due diligences.

Due diligence sous-traitants et fournisseurs



Mesures appropriées aux fins de limiter les risques et de prévenir les incidents graves

Les mesures d'atténuation des risques comprennent notamment :

- un Code de conduite ;
- des procédures opérationnelles dédiées ;
- des formations dédiées ;
- des KPIs (indicateurs clés de performance).

Normes RH du groupe Tsebo

Recrutement	■ Des processus de recrutement justes, transparents et conformes aux réglementations ■ Autorisation de recruter selon la matrice RH du groupe ■ Agences de recrutement/intermédiaires tel que prévu par la politique et la matrice RH du groupe ■ Recruteurs compétents par division ■ Psychométrie gérée par une personne qualifiée ■ Publication de tous les offres de postes en interne sur le site emploi de Tsebo ■ Recrutement des cadres centralisé ■ Respect de la matrice de sélection et de contrôle ■ Contrat de travail documenté ■ Respect de la politique de recrutement des intérimaires ■ Respect des principes de la marque employeur (EVP) ■ Respect de la législation locale	Diversité et inclusion	■ Suivi de la performance en matière de diversité et d'inclusion et des risques liés au Devoir de vigilance, et mise en place de plans d'actions ■ Communication proactive et consultation des salariés ■ Formation des responsables et des salariés sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion ■ Enquête appropriée en cas de harcèlement et de discrimination conformément à la procédure ■ Normes comportementales en phase avec les Valeurs Tsebo, la Politique en matière d'éthique de l'entreprise et la Politique ABAC
Formation et développement	■ Développement et mise en place de plans de développement par division ■ Processus d'intégration comprenant une présentation du matériel, des équipements et de l'entreprise, et une formation spécifique à la fonction ■ Salariés informés de leur rôle, leurs responsabilités, leurs objectifs et du niveau de performance attendu ■ Accès des salariés à la formation, au coaching et au feedback ■ Plan de développement défini avec les salariés ■ Plans de relève par division ■ Formation des superviseurs/responsables opérationnels sur le thème de la gestion des personnes, des clients et de l'unité	Performance et reconnaissance des salariés	■ Système de notation Tsebo appliqué à tous les postes d'encadrement (D et au-dessus) ■ Gouvernance de l'ensemble des contrats et conditions générales, conformément à la politique et à la matrice des pouvoirs RH du groupe ■ Objectifs financiers et extra-financiers convenus et communiqués conformément au plan d'intéressement du groupe ■ Publication des règles relatives au plan d'intéressement du groupe

Normes RH du groupe Tsebo

Engagement des salariés	■ Valeurs Tsebo, Politique en matière d'éthique de l'entreprise et Politique ABAC communiquées à l'ensemble des salariés ■ Mise en place de politiques et procédures disciplinaires, d'avertissement et de licenciement ■ Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective- ■ Mise en place d'une politique de reconnaissance et de récompense- Formation des responsables sur les thèmes de l'implication et des relations de travail ■ Formation des superviseurs/responsables opérationnels sur le thème des compétences essentielles des personnes- ■ Enquête biannuelle sur l'implication des salariés ■ Entretiens de départ réalisés pour toutes les personnes quittant l'entreprise et analyse du feedback- ■ Précision, dans les contrats de travail, de l'âge de départ à la retraite	Structure organisationnelle et optimisation des effectifs	■ Révision annuelle de la structure organisationnelle par division ■ Politiques et procédures clairement définies concernant la gestion du temps de travail et de présence, des horaires et des congés ■ Temps de travail et de présence géré via un système biométrique approuvé ■ Accès ESS permettant de gérer les congés, d'accéder aux postes vacants et de consulter les formations disponibles ■ Gestion proactive et efficace des congés ■ Examen mensuel des données analytiques d'optimisation des effectifs ■ Communication bidirectionnelle efficace avec les salariés et les groupes ■ Précision, cohérence et confidentialité des données relatives aux postes et aux salariés
Service RH	Mesure RH		Technologie RH

Droits de l'Homme et des libertés fondamentales

Les risques d'impact potentiel sur les droits de l'Homme et les libertés fondamentales ont été identifiés, et le cadre des normes RH du groupe Tsebo a défini les normes minimales qu'il convient de suivre afin de respecter les valeurs du groupe et éviter tout impact majeur sur les droits de l'Homme et les libertés fondamentales.

Santé, sécurité et environnement

Tsebo reconnaît le risque potentiel d'impact majeur que posent les activités du groupe au regard de la santé, de la sécurité et/ou de l'environnement, y compris un impact direct et important sur la santé et la sécurité de ses salariés et clients. Tsebo a mis en place des procédures opérationnelles sûres (POS) afin de gérer les risques auxquels le groupe fait face dans le cadre de ses activités. Ces POS couvrent les exigences inhérentes aux risques liés au Devoir de vigilance. Des formations sont régulièrement organisées sur les risques liés à la santé et à la sécurité ainsi que des réunions hebdomadaires « toolbox » afin de définir les mesures permettant de réduire les risques identifiés. Chaque semaine, un risque SSE différent est abordé dans le cadre de ces réunions.

Procédures d'alerte

Tsebo entend étendre son système d'alerte aux cas de possibles manquements aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, aux règles inhérentes à la santé, à la sécurité et à la protection de l'environnement. Le système d'alerte de Tsebo baptisé « Tip-Offs Anonymous Hotline» est utilisé depuis plusieurs années, il est géré par Deloitte afin de garantir l'anonymat des appelants. Une description de ce système est mise à la disposition des salariés via différents canaux, affichage, newsletters et l'envoi régulier de courriels par le service conformité.

La « Tip-Offs Anonymous Hotline » vise à encourager les salariés à signaler toute problématique relative à un comportement non éthique et s'étend désormais aux atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, à la santé, la sécurité et l'environnement. Les signalements sont reçus par les services risques, conformité et juridique afin de contrôler la validité des informations fournies et d'adresser une notification au service concerné s'il s'avère nécessaire de mener une enquête plus poussée.

Les salariés qui souhaitent signaler une violation quelconque peuvent transmettre les éléments par téléphone, par sms ou par courriel. Les salariés qui ne souhaitent pas forcément rester anonymes peuvent également contacter les responsables des services conformité ou risques et audit interne du groupe.

Des rapports mensuels sont adressés aux responsables des services conformité et risques et audit interne du groupe. Ces rapports incluent des statistiques thématiques (ressources humaines, gouvernance, corruption, achats et vol).

Conformément à la loi Sapin II, Tsebo rappelle régulièrement aux salariés qu'ils ne feront pas l'objet de pénalité ou de discrimination en cas de signalement. Deloitte garantit également la confidentialité et l'anonymat des personnes procédant à un signalement. La *hotline* est ouverte à toutes les parties prenantes de Tsebo qu'elles soient internes ou externes. Tsebo encourage ses fournisseurs et ses clients à l'utiliser afin de signaler tout manquement dont ils pourraient avoir connaissance.

Suivi des mesures mises en place, évaluation de leur efficacité

Tsebo a demandé à l'équipe suivi de la conformité de réaliser des audits réguliers afin d'évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des mesures d'atténuation en place. L'équipe fournira, de manière indépendante et objective, des informations, analyses et rapports afin d'aider la Direction à s'assurer que les opérations sont gérées de façon éthique et efficace et conformément aux exigences de la loi Sapin II et de la loi sur le Devoir de vigilance.

Son rôle est de s'assurer, de manière indépendante, que les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne de Tsebo fonctionnent correctement en formulant des avis impartiaux et objectifs. Elle rapporte au Comité d'audit et des risques, qui est un sous-comité du Conseil d'administration du groupe Tsebo.

À travers les discussions qu'elle peut avoir avec la Direction, l'équipe :

- identifie les risques clés ;
- évalue ces risques en leur affectant une note (Élevé, Moyen, Faible) ;
- identifie les mesures de contrôle en place ;
- évalue l'adéquation des mesures de contrôle en place ;
- formule des recommandations visant à améliorer ces mesures de contrôle, si nécessaire ; et
- Identifie les mesures de contrôle clés, à savoir celles que la Direction entend mettre en place afin d'atténuer les risques élevés au regard de l'activité.

Note méthodologique

Le présent rapport porte uniquement sur l'année 2018 et sur les opérations menées en Afrique du Sud, sauf indication contraire.

Sauf mention contraire, les données RH tiennent compte de toutes les entités de Tsebo. Les effectifs indiqués dans le rapport sont basés sur les données de paie du groupe Tsebo au 31 décembre 2018.

Le taux de recrutement a été calculé en divisant le nombre total de recrutements par le nombre de salariés, et il est exprimé en pourcentage.

Les KPIs (indicateurs clés de performance) utilisés pour calculer les risques liés aux relations de travail ne sont pas publiés dans le présent document du fait de leur nature confidentielle.

Les statistiques de formation reposent sur le nombre de sessions de formation organisées au cours de l'année. Lorsqu'un employé en a suivi plusieurs, cela a été compté comme une formation multiple. Tsebo ne compte pas le nombre d'employés formés, car les interventions de formation (et non les employés formés) doivent être comptabilisées en vue de la préparation des rapports SETA.

Les statistiques inhérentes aux rapports sur la santé et la sécurité incluent tous les salariés de Tsebo en Afrique du Sud.

Le nombre d'accidents de travail avec arrêt et le nombre de jours perdus suite à un accident ne se rapportent qu'à 2 divisions au sein de Tsebo pour 2017. Les données 2018 reflètent les chiffres pour l'ensemble des divisions Tsebo en Afrique du Sud.

Le taux de gravité des accidents avec arrêt se calcule en prenant le nombre de jours d'arrêt de travail multiplié par la norme de l'industrie, à savoir 1 000 000, et divisé par le nombre total d'heures travaillées. Le nombre total d'heures travaillées est un calcul théorique basé sur 8 heures par salarié, 21,67 jours par mois, et 12 mois par an.

Le taux de gravité des accidents avec arrêt désigne le nombre de jours d'arrêt de travail divisé par le nombre total d'incidents devant être enregistrés.

La fourchette haute de 80 % au niveau des statistiques d'achats se rapporte au pourcentage par dépense du groupe.

3.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3 1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Wendel (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité et de ses sociétés en portefeuille (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au sein des sièges de l'entité et de ses sociétés en portefeuille.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, ci-après « les sociétés en portefeuille », avec les limites précisées dans les notes méthodologiques de l'entité et des sociétés en portefeuille présentées au chapitre 3 du rapport de gestion.
- Les sociétés en portefeuille faisant l'objet de ce rapport sont Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo. Comme indiqué dans le paragraphe « Déclaration de Performance Extra-Financière : note méthodologique », présenté au paragraphe 3.1.0 du rapport de gestion, la Déclaration est présentée par société détenue majoritairement par Wendel et non sous forme consolidée comme prévu à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.
- Concernant Bureau Veritas, nous nous sommes assurés que les informations publiées dans le rapport de gestion de l'entité correspondent à celles ayant fait l'objet d'une vérification par le tiers indépendant mandaté par la direction générale de Bureau Veritas et nous avons pris connaissance des conclusions formulées par ce tiers indépendant.
- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et les sociétés en portefeuille.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité et les sociétés en portefeuille visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Au niveau de l'entité et des sociétés en portefeuille, nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'un échantillon d'entités sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs de l'entité et des sociétés en portefeuille, de leur implantation et d'une analyse de risque, listées ci-après :
    - pour le groupe Constantia Flexibles : Constantia Fromm (Allemagne) et Aluprint (Mexique) qui couvrent entre 8 % et 18 % des données sélectionnées pour ces tests (8 % des effectifs, 8 % des consommations d'énergie, 18 % des émissions de COV) ;
    - pour le groupe Cromology : Cromology Italia (Italie), Arcol (Maroc) et le réseau Tollens (France) qui couvrent entre 22 % et 57 % des données sélectionnées pour ces tests (39 % des effectifs, 22 % des quantités de DCO émises dans l'eau, 57 % des jours d'arrêt suite à un accident de travail) ;
    - pour le groupe Stahl : Stahl Brasil (Brésil), Stahl Palazzolo (Italie) qui couvrent entre 15 % et 19 % des données sélectionnées pour ces tests (15 % des effectifs, 16 % des déchets dangereux, 19 % des consommations d'énergie) ;
    - pour le groupe Tsebo, l'ensemble des effectifs et des activités implantées en Afrique du Sud (85 % des effectifs).
- Au niveau de l'entité et des sociétés en portefeuille, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de onze personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt semaines.

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Les six risques suivants, identifiés comme principaux, ne sont pas couverts par des politiques formalisées par l'entité ou les sociétés en portefeuille concernées :-pour Wendel S.E. : les rôles et responsabilités relatifs aux « risques extra-financiers des sociétés en portefeuille » lors des acquisitions et de l'accompagnement des sociétés restent à préciser ;-pour le groupe Cromology : les risques

ressources humaines liés à « l'absentéisme de personnel » et à « l'attraction et la rétention des commerciaux » ;-pour le groupe Constantia Flexibles : les risques ressources humaines liés au « manque de travailleurs qualifiés » et au « manque d'actions de formation et de développement » ;-pour le groupe Tsebo : le risque lié au « gaspillage alimentaire ».

- Pour le groupe Cromology, concernant le risque lié au classement de la dangerosité des matières premières, les actions de substitution des substances à risques présentées dans la Déclaration ne présentent pas le même niveau d'avancement entre les formules développées en Europe et hors Europe.
- Pour le groupe Tsebo, concernant le risque de santé-sécurité au travail, les processus de reporting ne sont pas homogènes entre les quatre divisions.
- La déclaration publiée par Bureau Veritas a fait l'objet des commentaires suivants :
  - Compte tenu de la définition récente de nouvelles politiques en matière de Droits Humains, de Code de Conduite des Partenaires et d'Environnement, leur déploiement n'était pas totalement terminé à la date des travaux.
  - Les données publiées relatives aux mouvements du personnel ne sont pas exprimées sous forme d'indicateurs clés de performance au niveau Groupe (Taux de départ global ou volontaire).

Paris-La Défense, le 20 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Caroline Delerable
Associée développement durable

Gilles Cohen
Associé

Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Sociétés concernées
Effectifs inscrits ou effectifs équivalent temps plein	Wendel S.E. et les sociétés en portefeuille
Nombre total d'embauches et/ou de départs ou taux d'embauches et/ou de départs	Wendel S.E. et les sociétés en portefeuille
Taux d'absentéisme	Wendel S.E., Cromology, Stahl
Part de femmes dans les effectifs	Wendel S.E. et les sociétés en portefeuille
Part de femmes dans les effectifs cadres, dans les équipes d'investissement et au Conseil de surveillance	Wendel S.E.
Taux de fréquence des accidents entraînant un arrêt de travail ou nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail	Wendel S.E., Cromology, Constantia Flexibles, Stahl
Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail dans les divisions Catering et Cleaning	Tsebo
Taux de gravité des accidents entraînant un arrêt de travail ou nombre de jours d'arrêt suite à un accident du travail	Wendel S.E., Cromology, Stahl
Pourcentage des sites industriels certifiés OHSAS 18001	Cromology
Nombre d'heures de formation ou nombre d'heures de formation par salarié ou nombre de salarié ayant bénéficié d'au moins une formation ou nombre de salariés formés ou nombre d'actions de formation	Wendel S.E. et les sociétés en portefeuille
Taux moyen de nombre de poste de commerciaux (ATC) non pourvus par rapport au budget	Cromology

Informations sociales qualitatives Sociétés concernées (Actions ou résultats)	Sociétés concernées
Organisation du dialogue social	Les sociétés en portefeuille
Conditions de santé et de sécurité au travail	Les sociétés en portefeuille
Mesures de prévention des risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de ventes	Cromology
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Wendel S.E. et les sociétés en portefeuille
Mesures prises en faveur de l'attractivité et de la rétention des employés	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl
Mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations les discriminations	Stahl, Tsebo

Informations environnementales quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Sociétés concernées
Pourcentage de sites industriels certifiés ISO 14001	Cromology
Émissions dans l'air (COV, SOx, NOx) ou ratio des émissions dans l'air par volume de production (COV)	Constantia Flexibles, Cromology
Émissions dans l'eau (Demande Chimique en Oxygène, Particules Solides en Suspension)	Cromology
Émissions de CO2, scopes 1 et 2	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl
Émissions de CO2, scope 3	Stahl
Quantités de déchets dangereux et non dangereux ou ratio quantité de déchets produits par rapport au volume de production	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl
Taux de valorisation des déchets	Constantia Flexibles
Consommation d'eau totale ou ratio consommation d'eau totale par volume de production	Cromology, Stahl
Consommation d'énergie totale ou ratio consommation d'énergie totale par volume de production	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl

Informations environnementales qualitatives (actions ou résultats)	Sociétés concernées
Informations relatives aux postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment de l'usage des biens et services qu'elle produit (scope 3)	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl
Mesures de prévention des risques liés au transport de produits dangereux	Cromology

Informations sociétales quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Sociétés concernées
Pourcentage des fournisseurs principaux ayant signé les engagements anti-corruption et EHS	Tsebo
Nombre de fournisseurs soumis au questionnaire achats et pourcentage du volume d'achats associé	Cromology
Pourcentage de projets de recherche et développement liés à l'élimination des substances faisant l'objet de restrictions et aux nouvelles matières premières pour les remplacer	Stahl
Nombre d'audits de sécurité alimentaire réalisés par la division Catering	Tsebo
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des nouveaux produits (moins de trois ans) ayant un label environnemental	
Pourcentage de matières premières réglementées (type SVHC, CMR 1 et 2) dans les formulations des peintures	Cromology
Pourcentage de matières premières réglementées (type SVHC, CMR 1 et 2) dans les formulations des peintures	Cromology
Nombre d'heures de formation ou nombre de salariés formés ou nombre d'actions de formation sur la lutte contre la corruption	Stahl, Tsebo

Informations sociétales qualitatives (actions ou résultats)	Sociétés concernées
Accompagnement des sociétés en portefeuille pour intégrer les enjeux RSE dans leur gestion des risques	Wendel S.E.
Intégration de critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans la conception des produits et services	Les sociétés en portefeuille
Mesures de prévention des risques environnementaux et sociaux chez les fournisseurs	Cromology, Constantia Flexibles, Tsebo
Mesures de prévention des risques environnementaux chez les clients	Stahl
Mesures de prévention des risques liés à la gestion des données personnelles	Cromology

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018

4.1 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS 256

4.1.1 Compte de résultat consolidé – Présentation Comptable 256
4.1.2 Compte de résultat consolidé – Présentation économique 257
4.1.3 Description de l'activité de l'exercice 2018 258
4.1.4 Bilan consolidé 264
4.1.5 Détail des principales variations du bilan consolidé 265

4.2 ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS 267

4.2.1 Compte de résultat 267
4.2.2 Bilan 268

4.3 ACTIF NET RÉÉVALUÉ (ANR) 270

4.3.1 ANR au 31 décembre 2018 270

4.4 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018 275

4.1 Analyse des comptes consolidés

4.1.1 Compte de résultat consolidé – Présentation Comptable

Le groupe Wendel consolide :

- par intégration globale : les holdings et les filiales sur lesquelles Wendel exerce un contrôle exclusif : Bureau Veritas (services d'évaluation de conformité et de certification), Constantia Flexibles (packaging flexible et habillage de conditionnement), Cromology (fabrication et distribution de peintures), Stahl (produits de finition du cuir et revêtements haute performance) et Tsebo (services aux entreprises en Afrique) ainsi que les sociétés cédées en cours d'année jusqu'à leur date de cession : CSP Technologies (28 août 2018), Mecatherm (27 septembre 2018) et Nippon Oil Pump (28 novembre 2018) ;
- par mise en équivalence : les sociétés dans lesquelles Wendel exerce une influence notable ou un co-contrôle, à savoir, IHS (infrastructure de télécommunication mobile en Afrique), Allied Universal (services de sécurité), PlaYce (développement de centres commerciaux en Afrique) et Multi-Color (participation détenue par Constantia Flexibles). Conformément aux normes IFRS une quote-part de la participation dans Allied Universal et la participation dans PlaYce ont été reclassés en « Actifs et passifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées » au 31 décembre 2018.

Les contributifs des filiales cédées ou destinées à être cédées sont présentées conformément aux normes IFRS sur une ligne distincte du compte de résultat « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées » pour chaque exercice présenté. Cela concerne CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump ainsi que la division « étiquettes et habillages de conditionnement » de Constantia Flexibles cédée en 2017.

en millions d'euros	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	8,389.2	8,075.8	8,004.3
Résultat opérationnel	676.0	679.3	696.0
Résultat financier	-261.7	-348.5	-477.5
Impôt	-173.9	-186.1	-203.1
Résultat net des sociétés mises en équivalence	-131.5	41.2	-268.1
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES	**108.8**	**186.0**	**-252.6**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	171.6	348.2	111.6
Résultat net	**280.4**	**534.1**	**-141.1**
Résultat net part des minoritaires	235.1	334.1	225.7
Résultat net part du Groupe	**45.3**	**200.0**	**-366.8**

4.1.2 Compte de résultat consolidé – Présentation économique

Le compte de résultat consolidé reflète l'agrégation des résultats des différentes participations de Wendel, lesquelles sont soit consolidées par intégration globale, soit consolidées par mise en équivalence.

De ce fait, la présentation comptable du compte de résultat ne permet pas d'en faire directement une analyse approfondie. Pour cette raison, Wendel communique, de manière régulière, sur la base d'un compte de résultat présenté sous une forme économique. Le tableau de passage de la présentation comptable à la présentation économique ainsi que la définition du résultat économique sont inclus en note 6 « Information sectorielle » des comptes consolidés.

en millions d'euros	2018	2017	2016
Bureau Veritas	443.7	437.8	424.7
Stahl	110.3	84.0	95.3
Constantia Flexibles	83.2	82.9	67.1
Cromology	-5.2	7.5	17.5
AlliedBarton	-	-	29.8
Allied Universal (Mise en équivalence)	11.9	11.9	-
Saint-Gobain (Mise en équivalence)	-	40.7	106.6
Dividende Saint-Gobain	18.4	17.8	-
IHS (Mise en équivalence)	5.8	4.1	-44.5
■ Tsebo	7.4	2.2	-
■ Parcours	-	-	4.1
■ Mecatherm	2.0	3.4	8.3
■ CSP Technologies	2.5	5.0	8.7
■ NOP	1.4	5.8	2.9
■ exceet (Mise en équivalence)	-	0.8	-0.5
■ SGI Africa (Mise en équivalence)	-0.9	-0.3	-
Total contribution des sociétés	**680.5**	**703.6**	**720.0**
dont part du Groupe	*321.1*	*367.7*	*402.7*
Frais généraux, Management fees et impôts	-68.2	-45.0	-51.7
Amortissements, provisions et charges de stock-options	10.2	-8.8	-8.8
Total charges de structure	**-58.0**	**-53.9**	**-60.6**
Total frais financiers	**-99.0**	**-144.8**	**-142.8**
Résultat net des activités (1)	**512.1**	**505.0**	**516.9**
dont part du Groupe (1)	*152.7*	*169.0*	*199.4*
Résultats non récurrents	**-56.4**	**142.7**	**-537.9**
Effets liés aux écarts d'acquisition	**-175.3**	**-113.6**	**-120.1**
Résultat net total	**280.4**	**534.1**	**-141.1**
Résultat des minoritaires	235.1	334.1	225.7
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**45.3**	**200.0**	**-366.8**

(1) Résultat net avant les écritures d'allocation des écarts d'acquisition et les éléments non récurrents.

4.1.3 Description de l'activité de l'exercice 2018

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en hausse de + 3,9 % à 8 389,2 M€ et la croissance organique est de + 3,0 %.

La contribution de toutes les sociétés du Groupe au résultat net des activités est de 680,5 M€, en baisse de - 3,3 % par rapport à 2017. Cette légère baisse s'explique principalement par la déconsolidation de Saint-Gobain à la suite de la cession d'actions de la société réalisée en juin 2017 et par la vente de la division Labels de Constantia Flexibles, ainsi que par la vente de NOP, Mecatherm et CSP Technologies en 2018. La croissance de l'activité des principales sociétés du portefeuille n'a pas permis de totalement compenser ces effets liés à l'évolution du périmètre de Wendel.

Le total des frais financiers, frais généraux et impôts s'élève à 157 M€, en baisse de -20,9 % par rapport à 2017 (198,6 M€). Cette diminution provient principalement de la baisse des frais financiers, en repli de 31,6 %, du fait principalement de la réduction de la dette. Les charges d'emprunt ont en effet baissé de 32,9 % entre 2017 et 2018, passant de 94,9 M€ à 63,6 M€. La baisse du dollar américain a eu un impact négatif de 44,5 M€ sur la trésorerie et les placements financiers du Groupe en 2017, contre un impact négatif de seulement 10 M€ en 2018. Les charges de structure ont augmenté en 2018 de 15,6 M€ par rapport à 2017, exercice qui avait été marqué par le remboursement de la taxe sur les dividendes pour 12 M€.

Le résultat non récurrent se traduit par une charge de 56,4 M€ en 2018 contre un gain de 142,7 M€ en 2017. Pour mémoire, les éléments non récurrents enregistrés dans les états financiers 2017 de Wendel provenaient principalement d'un gain de cession de l'activité Labels de Constantia Flexibles (318,9 M€) ainsi que d'un gain comptable de 84,1 M€ à la suite de la déconsolidation de Saint-Gobain, partiellement compensés notamment par la dévaluation du naira nigérian qui avait impacté la dette financière d'IHS (-68.3 M€) et par une charge de dépréciation et d'autres coûts non récurrents (-192,0 M€).

En comparaison, en 2018, la perte non récurrente résulte des éléments suivants :

- Un gain cumulé de +207,8 M€ sur les ventes de CSP Technologies, Mecatherm et NOP et une variation de la juste valeur sur les options d'achat de Saint-Gobain liées à l'obligation échangeable de maturité 2019 ;
- Une perte de change de 34,5 M€ sur les dettes financières d'IHS et Stahl ;
- Une charge cumulée de dépréciation d'actifs des sociétés du portefeuille de 92,3 M€ ;
- -137,4 M€ d'autres éléments non récurrents principalement au niveau des sociétés du portefeuille.

Par conséquent, le résultat net total est de 280,4 M€ en 2018, contre 534,1 M€ en 2017. Le résultat net part du Groupe est de 45,3 M€, contre 200 M€ en 2017.

Activité des sociétés du Groupe

Bureau Veritas

(Intégration globale)

Le chiffre d'affaires 2018 a atteint 4 795,5 M€, en hausse de + 2,3 % par rapport à 2017 et de +7,0% à taux constant.

- La croissance organique du Groupe s'est élevée à + 4,0 % sur l'exercice 2018, avec une accélération au second semestre et notamment +4,4 % au dernier trimestre. Cela s'explique par:
- Une croissance soutenue générée par les cinq Initiatives de Croissance (36 % du chiffre d'affaires du Groupe), en hausse de + 6,3 % sur une base organique. Une croissance élevée à un chiffre a été atteinte dans les Initiatives services Opex, Bâtiment & Infrastructures et SmartWorld alors que les Initiatives Agroalimentaire et Automobile ont enregistré une hausse moyenne à un chiffre ;
- Une amélioration graduelle sur l'année pour les autres activités (64 % du chiffre d'affaires du Groupe), en hausse de + 2,9 % en croissance organique, dont + 4,1 % de croissance organique au dernier trimestre. L'activité Marine & Offshore (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) a renoué avec une croissance organique positive au second semestre 2018 (+4,0 % par rapport à -5,4 % au premier semestre). Cela fait suite à 8 trimestres négatifs consécutifs et reflète l'amélioration des conditions de marché, notamment en Chine. En outre, les activités liées au Capex Pétrole & Gaz (moins de 4 % du chiffre d'affaires du Groupe) se sont infléchies (en repli de -6,6 % avec une croissance organique de 3,6 % au second semestre 2018), bénéficiant d'une base de comparaison favorable mais aussi de la montée en puissance de contrats en Amérique du Nord et en Afrique notamment. Le reste des activités a enregistré une bonne performance sur la période. C'est le cas notamment de l'activité Métaux & Minéraux, en franc redressement, et de la Certification qui a bénéficié de la charge de travail exceptionnelle générée par la révision des normes en 2017/2018.

M&A : six acquisitions en 2018, en soutien aux Initiatives de Croissance stratégiques du Groupe

En 2018, Bureau Veritas a fait six acquisitions dans différents pays pour consolider son empreinte, ce qui représente environ 85 M€ de chiffre d'affaires annualisé (ou 1,8 % du chiffre d'affaires 2018 du Groupe). Celles-ci ont soutenu 3 des 5 Initiatives de Croissance. L'acquisition la plus importante, EMG, une société spécialisée dans les services d'évaluation technique et d'assistance à la gestion de projets, a significativement renforcé la position du Groupe dans l'activité Bâtiment & Infrastructures aux États-Unis. Depuis le début 2019, le Groupe a réalisé deux autres transactions pour soutenir ses Initiatives de Croissance Agroalimentaire et Bâtiment & Infrastructure.

Un résultat opérationnel ajusté de 758 M€, en hausse de 1,7 % (+8,4 % à taux de change constant)

La marge opérationnelle ajustée du Groupe de l'exercice 2018 affiche une hausse de 20 points de base en organique et à taux de change constant à 16,1 %. Sur la base des données publiées, la marge opérationnelle ajustée a baissé d'environ 10 points de base, à 15,8 % contre 15,9 % en 2017.

Un bénéfice net ajusté par action de 0,96 euro, en hausse de 0,4 % (+15,3 % à taux de change constant)

Les charges financières nettes se sont élevées à 93,2 M€ contre 103,7 M€ en 2017, reflétant principalement des pertes de change moins importantes (5,7 M€ contre 12,1 M€ en 2017) du fait de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain et aux devises corrélées à ce dernier, mais également face aux devises de pays émergents.

Forte amélioration du flux de trésorerie disponible

Le flux de trésorerie disponible (flux net de trésorerie généré par l'activité après impôts, intérêts financiers et acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) s'élève à 478,4 M€ contre 349,6 M€ en 2017, soit une hausse de 36,8 % par rapport à l'exercice précédent et de 45,8 % à taux de change constant. Sur une base organique, le flux de trésorerie disponible a progressé de 42,2 % en 2018.

Dividende

Bureau Veritas propose un dividende de 0,56 euro par action pour 2018, inchangé par rapport à 2017. Le Groupe offre à ses actionnaires la possibilité de recevoir le dividende en numéraire ou en actions. Dans cette dernière hypothèse, une décote de 10 % sera offerte. Le prix d'émission des nouvelles actions inclura cette décote de 10 % sur le prix moyen à l'ouverture des actions Bureau Veritas durant les 20 jours de négociation précédant l'Assemblée générale mixte des actionnaires. Ce point sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires qui se tiendra le 14 mai 2019.

Dans ce contexte, Wendel a informé Bureau Veritas de son intention d'opter pour le paiement du dividende sous forme d'actions.

PERSPECTIVES 2019

Pour l'exercice 2019, Bureau Veritas prévoit :

- Une solide croissance organique du chiffre d'affaires ;
- Une amélioration continue de la marge opérationnelle ajustée à taux de change constant ;
- Une génération de flux de trésorerie maintenue à un niveau élevé.

Pour plus d'information : https://group.bureauveritas.com

Constantia Flexibles

(Intégration globale – A la suite de la cession de l'activité Labels et conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants des activités arrêtées ou destinées à être cédées », les contributions 2017 de l'activité Labels sont comptabilisées en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées » des états financiers consolidés de Constantia Flexibles).

Le chiffre d'affaires de Constantia Flexibles s'établit en 2018 à 1,5 Md€, en hausse de + 3,4 %[1]. La croissance organique était de + 1,7 %. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif de 1,6%, principalement en raison de la dévaluation du dollar américain, du rouble, de la livre turque, du rand sud-africain et de la roupie indienne. Les variations de périmètre (principalement liées à l'acquisition de Creative Polypack) ont entraîné une hausse de + 4,4 %. L'application de la norme IFRS 15 a eu un impact négatif de 1,1%.

Le chiffre d'affaires de la division Consumer a progressé de + 5,8 % à 1,2 milliard d'euros en 2018, principalement en raison de la consolidation de Creative Polypack. Le chiffre d'affaires de la division Pharma a augmenté de 1,5 % à 351 M€.

Les deux divisions ont connu une croissance organique similaire (Pharma +2,1% et Consumer +2%). La croissance organique sur l'ensemble de l'exercice est tirée par la bonne performance des produits Pharma, notamment par la hausse des volumes d'opercules de blisters, de complexes d'aluminium à froid et de lentilles de contact, partiellement compensée par des conditions de marché relativement difficiles de certaines activités de la division Consumer. La croissance de Consumer a cependant été forte aux États-Unis et sur les marchés émergents.

L'EBITDA 2018 de Constantia Flexibles s'établit à 186,5 M€, soit une baisse de 60 bps de la marge, à 12,1%. La rentabilité de Constantia Flexibles a souffert principalement au cours du second semestre de la hausse des prix des principales matières premières (prix moyen en 2018 par rapport à 2017 : l'aluminium + 2 %, les films polypropylène (par exemple BOPP) + 7 %, les solvants (par exemple, Éthyle Acétate) + 18 % en moyenne), ainsi que des environnements temporairement difficiles dans certains marchés Consumer. La réduction des coûts du siège en 2018 n'a pas complètement compensé les difficultés mentionnées précédemment.

Au 31 décembre 2018, la dette nette de Constantia Flexibles (hors coûts de transaction capitalisés) s'élevait à 452,7 M€, soit 2,4 fois l'EBITDA.

Le 25 février 2019, Multi-Color Corporation (NASDAQ: LABL) a annoncé la conclusion d'un accord d'acquisition par une branche du groupe de Platinum Equity LLC («Platinum Equity»), une société de capital-investissement de premier plan. Selon les termes de cet accord, qui a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration de Multi-Color Corporation, les actionnaires de Multi-Color Corporation recevront 50 $ en espèces pour chaque action ordinaire qu'ils possèdent. Constantia Flexibles Holding GmbH, qui détient environ 16,6% des actions en circulation de Multi-Color Corporation, recevra environ 170 M$ américains pour ses actions sous réserve de la réalisation de la transaction.

Une fois finalisée, cette transaction apportera une marge de manœuvre financière supplémentaire à Constantia Flexibles et réduira encore davantage son endettement à environ 1,6 fois l'EBITDA.

(1) Retraité des impacts IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients", la variation est de +4,6 %

Cromology

(Intégration globale - conformément à la norme IFRS 5, la contribution 2017 des activités de Colorin est comptabilisée en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées »)

Cromology a réalisé un chiffre d'affaires de 665,1 M€ en 2018, en baisse de 5,6[(1)] % par rapport à 2017. La croissance organique est en baisse de 3,4 % résultant principalement de la faible performance en France (- 3,9 %) et en Italie (- 5,6 %). L'application de la norme IFRS 15 a eu un impact négatif de 0,9 %. Les effets périmètres (principalement liés aux cessions de points de vente en Italie en 2018) ont eu un impact légèrement négatif de 1,1 %. Enfin, l'évolution des taux de change a eu un impact négatif de 0,2 % sur le chiffre d'affaires.

L'activité de Cromology a souffert de conditions de marché difficiles principalement en France et en Italie qui représentent respectivement 67 % et 13 % des ventes.

La performance en France a été particulièrement affectée par la baisse des volumes à la suite de la mise en place d'une nouvelle grille tarifaire. Le prix du dioxyde de titane, un composant très important dans la fabrication des peintures, a fortement augmenté depuis le 2ème trimestre de 2016 et ce jusqu'au 1er semestre 2018, pénalisant significativement les niveaux de marge brute de Cromology. Depuis l'été les prix ont commencé à décroitre. Pour compenser la hausse de cette matière première, Cromology a adapté sa politique commerciale et augmenté les prix de vente de + 2,9 % en 2018.

Dans ce contexte de faible croissance de l'activité et de prix élevé des matières premières, Cromology a maitrisé ses frais généraux. Néanmoins, en raison du moindre levier sur la base de coût, l'EBITDA est en recul de -40,8 % à 29,0 M€, soit une marge de 4,4 %. Le 6 février 2018, Cromology a finalisé la vente de sa filiale argentine Colorín, qui représentait environ 4 % du chiffre d'affaires. Le 29 mars 2018 Cromology a également cédé Colori di Tollens, points de vente intégrés de Cromology en Italie, représentant environ 2% du chiffre d'affaires.

La dette nette du Groupe s'élève à 250,5 M€ au 31 décembre 2018.

Depuis l'apport par Wendel de 25 M€ le 14 mars 2018 visant à augmenter la flexibilité financière de Cromology, la situation s'est encore détériorée au second semestre 2018. Cromology a entamé des discussions au troisième trimestre 2018 avec l'ensemble de ses prêteurs afin de restructurer son bilan et d'accompagner le redressement opérationnel et financier de la société, sous l'impulsion de la nouvelle direction de Pierre Pouletty qui a pris ses fonctions le 12 juin 2018 en tant que président exécutif, et de Loïc Derrien, qui a rejoint le groupe en tant que directeur général le 27 août 2018.

Stahl

(Intégration globale)

Le chiffre d'affaires de 2018 de Stahl s'élève à 866,9 M€, en hausse de + 18,2 % par rapport à 2017. Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte de la combinaison d'une croissance organique de + 2,4 %, d'un fort effet périmètre (+ 19,4 %) lié à la consolidation des activités chimie pour le cuir de BASF sur l'ensemble de l'année. L'évolution des taux de change a quant à elle eu un impact négatif de - 3,6 %.

La croissance organique du chiffre d'affaires de Stahl a bénéficié de la poursuite de la croissance à deux chiffres des activités Performance Coatings partiellement compensée par une plus faible performance des activités Leather Chemicals. Bien que la performance organique du premier semestre ait été solide, Stahl a été confronté à des conditions de marché plus difficiles aux troisième et quatrième trimestres, en particulier sur le segment des chaussures en Chine et en Inde. En outre, le chiffre d'affaires du segment automobile a souffert de ventes de voitures plus faibles en Chine et des arrêts temporaires de production de certains équipementiers en Europe du fait de capacité industrielle insuffisante pour répondre aux nouvelles procédures de tests («WLTP»).

Malgré l'impact négatif des taux de change, de la hausse rapide des coûts des matières premières suivie de la hausse des prix de vente et de conditions de marché plus difficiles au second semestre, l'EBITDA de Stahl est en hausse de + 14,9 % en 2018 par rapport à 2017, à 196,8 M€, soit une marge de 22,7%. La croissance de l'EBITDA a été générée par la poursuite de la consolidation de l'activité chimie pour le Cuir de BASF, une croissance organique solide et une bonne maitrise des coûts. Le déploiement de synergies dans le cadre de l'acquisition de BASF Leather Chemicals se poursuit, le rythme annualisé des synergies et des économies de coûts étant estimé à 25 M€.

Au 31 décembre 2018, la dette nette s'élevait à 415,7 M€, en baisse de 23% par rapport à l'année précédente, grâce à une génération solide de trésorerie. En conséquence, le niveau de levier de Stahl s'est fortement amélioré, passant de 2,8 x l'EBITDA pro forma 2017 à 2,1 x fin 2018.

(1) Retraité des impacts IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients", la variation est de -4,7 %

IHS

(Mise en équivalence)

Le chiffre d'affaires de l'année 2018 d'IHS s'élève à 1 168 M$, en hausse de + 5,5 % par rapport à l'année précédente. La croissance organique est de + 20%, sous l'effet de l'augmentation du nombre total de tours détenues et gérées, s'élevant à 23 863[1] au 31 décembre 2018 (+ 4,4% par rapport à 2017) – par de nouveaux locataires, par des amendements aux contrats existants (« technology tenants »), ainsi que par les mécanismes d'indexation des contrats. Le chiffre d'affaires nigérian, qui représente près de 70 % du chiffre d'affaires total, a été converti au taux fixé par la banque centrale du pays (305 NGN pour 1 USD), alors que celui de 2018 est converti au taux de change du NAFEX (environ 363 NGN pour 1 USD), ce qui a entraîné un impact négatif sur le chiffre d'affaires exprimé en dollars américains.

Le taux de collocation point de présence s'élève à 1,52x et le taux de collocation technology est à 2,29x.

En termes de profitabilité, IHS a poursuivi le développement et la rationalisation de sa base installée de tours. La société a également maintenu un contrôle strict de ses coûts opérationnels. L'Ebit 2018 a progressé de + 4,1 % à 248,3 M$ (238,6 M$ en 2017)[2], soit une marge de 21,3% en 2018.

Mi-novembre, le rachat de 9mobile, un client d'IHS au Nigéria, par Teleology, aurait été approuvé par le NCC, et suivi de la nomination d'un nouveau conseil d'administration.

En termes de croissance externe, l'acquisition d'environ 1 600 tours au Koweït est toujours en attente des autorisations réglementaires à venir dans les prochains mois. Par ailleurs, IHS est entré en négociation avec Zain pour l'acquisition d'environ 8 000 tours supplémentaires en Arabie saoudite.

Depuis le 14 novembre 2018, les banques d'IHS au Nigéria ont débloqué tous les comptes qui étaient jusqu'alors gelés à la suite des mesures « *post no debit* » imposées par l'EFCC. Rappelons que, à la connaissance d'IHS, aucune allégation formelle ni investigation ne lui a été notifiée dans le cadre des demandes de l'EFCC.

Au 31 décembre 2018, la dette nette s'élevait à 1 264,3 M$.

Allied Universal

(Mise en équivalence)

En 2018, Allied Universal a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 Md$, en croissance de + 9,9 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance est le reflet des acquisitions finalisées (consolidation de la société américaine US Security Associates («USSA») sur deux mois) et comprend une croissance organique de + 3,3 %, principalement tirée par une augmentation des taux horaires facturés, la conquête de nouveaux clients et la croissance générée avec les clients existants.

Depuis le début de l'année, Allied Universal a poursuivi la consolidation de l'industrie en réalisant les acquisitions de :

- Covenant Security, société spécialisée dans la sécurité basée à Philadelphie, le 2 février 2018. Présente dans l'ensemble des États-Unis et employant 1 900 personnes, Covenant génère un chiffre d'affaires annuel d'environ 80 M$.
- US Security Associates, le 26 octobre 2018, pour 1 Md$ environ. Basée à Roswell, Géorgie, USSA figure parmi les principaux prestataires de services de sécurité et de services associés aux États-Unis, avec plus de 50 000 professionnels de la sécurité qui interviennent pour le compte de plusieurs milliers de clients opérant dans un grand nombre de secteurs. En 2017, USSA a généré un chiffre d'affaires pro forma d'environ 1,5 milliard de dollars et un EBITDA ajusté pro forma d'environ 95 M$. Allied Universal a financé la transaction par de la dette additionnelle et par un apport en fonds propres de ses actionnaires actuels de 200 M$. L'apport de Wendel s'élève à environ 78 M$ portant l'investissement total du Groupe dans la société à environ 378 M$. Wendel et Warburg Pincus conservent chacun environ un tiers du capital de la société. Dans le cadre de cette transaction, les actionnaires actuels se sont également engagés à procéder à une augmentation de capital supplémentaire, la part de Wendel pouvant aller jusqu'à 40 M$.

Pro forma de cette acquisition, le chiffre d'affaires annuel d'Allied Universal s'élève à environ 7 Md$ et le Groupe emploie plus de 200 000 professionnels de la sécurité. Avec USSA, Allied Universal fait son entrée dans les marchés du conseil et de l'investigation, ainsi que de la gestion d'événements, renforçant ainsi une offre de services de sécurité sans équivalent dans tous ses domaines d'activité pour sa clientèle.

L'EBITDA ajusté a progressé de + 11,8 % sur l'année à 422,7 M$, soit 7,3% de marge. Cette progression résulte de la croissance organique, des acquisitions réalisées en 2017 et 2018 et des synergies générées par les opérations de fusion et acquisitions ultérieures. L'impact positif des initiatives destinées à améliorer encore la productivité a été partiellement contrebalancé par la hausse des coûts de la main-d'œuvre aux États-Unis, dans un marché de l'emploi américain historiquement tendu.

Au 31 décembre 2018, la dette nette d'Allied Universal s'élevait à 3 932 M$, soit 6,2 fois l'EBITDA tel que défini dans la documentation bancaire de la société.

(1) Nombre de tours hors managed services et tours en cours de construction au 31/12/2018
(2) EBIT hors éléments non récurrents, tel que défini par Wendel. Les dépréciations pour 2017 ont été retraitées pour prendre en compte l'enregistrement tardif d'actifs amortissables, résultant ainsi en une augmentation de 25,7 M$ de la base d'amortissements.

Tsebo

(Intégration globale depuis le 1er février 2017)

Le chiffre d'affaires de Tsebo s'élève à 617,8 M$ en 2018, en hausse sur l'année de + 9,7 %. Tsebo a bénéficié d'une croissance organique solide (+ 7,5 %) tirée par les activités Cleaning et Facilities Management et par la stabilité des taux de change (+ 0,4 %). La croissance a également bénéficié d'un effet périmètre positif (+1,8 %) résultant des acquisitions de Rapid FM au Nigéria et de Servcor au Zimbabwe. La bonne performance de Tsebo a été réalisée dans un contexte de marché difficile en Afrique du Sud, où la croissance du PIB réel a ralenti pour s'établir à 0,8 % en 2018 et où le climat des affaires reste plus difficile.

L'EBITDA 2018 de Tsebo est de 39,0 M$, en hausse de + 5,4 % par rapport à 2017. La marge d'EBITDA baisse de 6,6 % en 2017 à 6,3 % en 2018 du fait notamment d'investissements substantiels réalisés pour soutenir le plan stratégique à long terme de l'entreprise combinés à un environnement macro-économique volatil.

En octobre, Tsebo s'est vu confirmer pour une nouvelle année le niveau 1 BEE (la notation la plus haute possible dans le système de notation des entreprises BEE défini par le ministère sud-africain du Commerce et de l'Industrie).

Au 31 décembre 2018, la dette nette de Tsebo était de 118,6 M$.

Faits marquants de l'année 2018

Simplification du portefeuille

Cession de CSP Technologies

Le 27 août 2018, Wendel a annoncé avoir finalisé la cession de CSP Technologies à AptarGroup, Inc. Cette transaction a généré pour Wendel un montant de liquidités net de 342 M$, soit 140 M$ de plus que sa valorisation dans l'ANR du 2 mai 2018.

Cession de la participation de Wendel dans Saham Group

Wendel a annoncé le 11 octobre 2018 avoir finalisé la cession de sa participation dans Saham Group. Cette transaction a généré pour Wendel un montant de liquidités net de 155 M$. Le Groupe bénéficie également d'un droit à 13,3 % des plus-values réalisées en cas de cession par Saham des autres activités du groupe (Centres de relation client, Immobilier, Santé et Éducation) pendant les 24 prochains mois, à des valorisations supérieures à certains seuils prédéfinis.

Cession de Mecatherm

Le 31 juillet 2018, Wendel a annoncé avoir reçu une offre ferme pour l'acquisition de la totalité du capital de Mecatherm pour une valeur d'entreprise de 120 M€, soit environ 10 fois l'EBITDA attendu fin 2018.

L'opération a été finalisée le 27 septembre 2018 et Wendel a touché un produit net d'environ 85 M€ soit 40 M€ de plus que la valorisation de Mecatherm dans l'ANR du 2 mai 2018.

Cession de NOP

La vente de NOP a été finalisée le 28 novembre 2018. Wendel a reçu un produit net d'environ 85 M€, soit 13 M€ de plus que la valorisation de la société dans l'ANR de Wendel au 24 août 2018, et environ 3,5 fois les capitaux propres initialement investis, soit un TRI d'environ 29 % depuis l'investissement dans la société en décembre 2013.

Cession de 4,73 % du capital de Bureau Veritas

Wendel a réalisé le 30 octobre 2018 la cession de 20 920 503 d'actions dans Bureau Veritas, soit 4,73% du capital, pour un montant d'environ 400 M€. Cette cession a permis d'augmenter sensiblement le flottant et la liquidité de Bureau Veritas tout en permettant à Wendel de demeurer son actionnaire majoritaire. La transaction s'est traduite par une plus-value comptable d'environ 300 M€ qui n'a pas d'impact dans le compte de résultat de Wendel, en application des normes comptables relatives à une participation majoritaire.

Wendel conserve le contrôle de Bureau Veritas, actif de long terme de son portefeuille, et lui confirme son plein soutien.

Soutien du portefeuille existant : 141 M€ d'investissements

Cromology

Le 14 mars 2018, Wendel a accompagné Cromology avec une injection de 25 M€ de trésorerie, accroissant ainsi sa marge de manœuvre financière afin de se donner les moyens de poursuivre ses plans d'amélioration opérationnelle.

Wendel soutient Allied Universal dans l'acquisition d'USSA

Le 16 juillet 2018, Allied Universal a annoncé la conclusion d'un accord en vue d'acquérir U.S. Security Associates (« USSA ») pour 1 Md$ environ. Allied Universal a financé la transaction par de la dette additionnelle et par un apport en fonds propres de ses actionnaires actuels de 200 M$. L'apport de Wendel s'élève à environ 78 M$ portant l'investissement total du Groupe dans la société à environ 378 M$.

Wendel se renforce dans Stahl

Fin 2018, Wendel a annoncé avoir conclu un accord pour acquérir 4,8 % du capital de Stahl auprès de Clariant pour un montant de 50 M€. À la suite de cette acquisition, Wendel a augmenté sa participation dans Stahl à environ 67 %[(1)] du capital. Clariant détient désormais environ 14,5 %[1] de Stahl et renonce à son poste d'administrateur ainsi qu'à ses droits de veto spécifiques. Le reste du capital de Stahl reste détenu par BASF (c.16 %), par le management de la société ainsi que d'autres actionnaires minoritaires. Cette transaction contribue positivement à la création de valeur de Wendel. Wendel est actionnaire de long terme de Stahl depuis juin 2006 et contrôle seule la société depuis 2009.

(1) % de détention économique

Amélioration du profil de la dette

Moody's attribue à Wendel la notation Baa2 avec perspective stable

Le 5 septembre 2018, Moody's a attribué à Wendel la note d'émetteur à long terme Baa2. Comme l'indique Moody's, cette note reflète la cohérence et la prudence de la stratégie suivie par le Groupe, ainsi que sa politique financière stable, illustrée par un très faible endettement en valeur de marché actuel, et sa volonté de le maintenir à un bas niveau au travers des cycles du marché.

S&P Global rehausse la note de crédit de Wendel à BBB / A-2 ; perspective stable

Dans sa note de recherche publiée le 25 janvier 2019, S&P Global a rehaussé la note de crédit de Wendel à BBB / A-2, perspective stable. S&P Global a indiqué dans cette note « Ce rehaussement reflète notre opinion sur la gestion dynamique du portefeuille de Wendel au second semestre 2018, lui permettant de conserver le ratio loan-to-value en dessous de 10%, en dépit de conditions de marché difficiles. »

Wendel compte désormais deux notations de crédit équivalentes dans les deux agences de notation.

Extension des lignes de crédit

Wendel a allongé mi-octobre la maturité de sa facilité de crédit non tirée de 750 M€. Sa nouvelle échéance est fixée au 17 octobre 2023.

4.1.4 Bilan consolidé

L'analyse suivante présente les principales variations du bilan consolidé au cours de l'exercice 2018. Pour les besoins de cette analyse et dans une optique de simplification de la lecture des agrégats, certains postes ayant une nature similaire ont été regroupés et sont présentés pour leur valeur nette. Ainsi, les dettes financières sont présentées nettes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis et des placements financiers à court terme de Wendel. Les actifs et passifs financiers sont présentés en excluant ces mêmes postes.

ACTIF ***(en millions d'euros)***	**31.12.2018**	**31.12.2017**	**31.12.2016**
Ecarts d'acquisition nets	3,340	3,575	3,669
Immobilisations corporelles et incorporelles	3,234	3,588	3,875
Titres mis en équivalence	552	534	2,413
Besoin en fonds de roulement net	719	764	823
Actifs destinés à être cédés (1)	118	3	2
TOTAL	**7,962**	**8,465**	**10,782**

(1) En 2018, essentiellement la quote part du groupe Allied Universal cédée en 2019

PASSIF ***(en millions d'euros)***	**31.12.2018**	**31.12.2017**	**31.12.2016**
Capitaux propres - part du Groupe	2,160	2,164	2,258
Intérêts minoritaires	1,146	1,093	1,039
Provisions	508	525	531
Dettes financières nettes	3,917	4,841	6,035
Actifs et passifs financiers nets	-71	-558	442
Impôts différés nets	302	400	477
TOTAL	**7,962**	**8,465**	**10,782**

4.1.5 Détail des principales variations du bilan consolidé

Ecarts d'acquisition au 31.12.2017	**3,575**
Cession de Mecatherm, CSP Technologies et NOP	-235
Effet de change et autres	-0
ECARTS D'ACQUISITION AU 31.12.2018	**3,340**

IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2017	**3,588**
Investissements	299
Cessions	-13
Cession de Mecatherm, CSP Technologies et NOP	-273
Amortissements et provisions de l'exercice	-436
Effet de change et autres	69
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2018	**3,234**

TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2017	**534**
Investissement dans Allied Universal	63
Entrée de périmère de Multi Color	142
Résultat de la période	-91
Reclassement quote-part Allied Universal en IFRS 5	-92
Autres	-4
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2018	**552**

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2017	**2,164**
Résultat de l'exercice	45
Eléments du résultat global	-289
Dividende versé par Wendel	-121
Rachats nets d'actions	-61
Réserve de conversion	-17
Variations de périmètre	-3
Extinction du put de minoritaires accordé à Clariant	128
Cession de titres Bureau Veritas	302
Acquisition de titres Stahl	-45
Autres	57
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2018	**2,160**

	Wendel et holdings	Filiales	Total Groupe
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2017	**1,220**	**3,620**	**4,840**
Principaux flux de trésorerie de Wendel et holdings :			
Frais généraux, management fees et impôts "récurrents" (1)	68		
Frais financiers (hors effets comptables) de Wendel et des holdings "récurrents" (1)	94		
Dividendes versés	121		
Dividendes reçus (2)	-99		
Cession de CSP	-303		
Cession de titres Bureau Veritas	-400		
Cession de Globex Africa	-125		
Réinvestissement dans Stahl	50		
Cession de NOP	-89		
Cession de Mecatherm	-86		
Principaux flux de trésorerie des filiales			
Cash flow d'exploitation de l'exercice		-1,265	
Coût net de l'endettement		164	
Flux nets de trésorerie liés à l'impôt		235	
Acquisition de titres par Bureau Veritas		113	
Acquisition de titres par Constantia Flexibles		37	
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		299	
Dividendes versés (2)		268	
Autres flux			
Rachats d'actions propres nets	61	37	
Incidence des variations de périmètre		-9	
Autres	22	-116	
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2018	**534**	**3,383**	**3,917**

(1) Flux de trésorerie liés aux éléments présentés dans le "Résultat des activités" relatif à Wendel et holdings, hors effets de change sur la trésorerie
(2) dont Bureau Veritas pour 99 M€

Actifs et passifs financiers nets au 31.12.2017	**558**
Cession titres Saham	-122
Première consolidation de Multi Color par Constantia Flexibles	-211
Variation de la juste valeur des titres Saint-Gobain	-238
Puts de minoritaires et passifs liés aux engagements de liquidité	176
Autres	-92
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NETS AU 31.12.2018	**71**

4.2 Analyse des comptes individuels

4.2.1 Compte de résultat

en millions d'euros	2018	2017	2016
Produits des titres de participations	500	260	400
Autres produits et charges financiers	- 88	- 134	- 123
RÉSULTAT FINANCIER	**412**	**126**	**277**
Résultat d'exploitation	- 28	- 35	- 27
RÉSULTAT COURANT	**384**	**92**	**249**
Résultat exceptionnel	- 47	13	- 123
Impôt	3	12	9
RÉSULTAT NET	**340**	**117**	**136**

Le résultat courant s'établit à 384 millions d'euros en 2018 contre 92 millions d'euros en 2017. Son évolution correspond essentiellement aux acomptes de dividendes reçus des filiales qui sont en progression par rapport à 2017 (par Trief Corporation [(1)] un montant de 400 millions d'euros en 2018 et aucun dividende versé en 2017 ; par Oranje-Nassau Groep[(1)] un montant de 100 millions d'euros en 2018 comparé à 260 millions d'euros en 2017).

La baisse des charges financières 2018 par rapport à 2017 s'explique principalement par l'impact de la perte de change, un montant de 10 millions en 2018 comparé à 44,5 millions d'euros en 2017.

Le résultat exceptionnel 2018 comprend principalement les variations de provisions. Il s'agit notamment d'une dépréciation sur créance accordée à la filiale qui détient la participation du groupe dans Saint-Gobain pour 47,0 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel 2017 comprend principalement le résultat sur cession de titres Bureau Veritas pour 12,4 millions d'euros.

Le produit net d'impôt 2018 correspond essentiellement au produit d'intégration fiscale de filiales du groupe pour 2,5 millions d'euros. Le produit net d'impôt 2017 correspond essentiellement au produit à recevoir sur le remboursement de la taxe sur dividende de 3 % des années 2014 à 2017, pour un montant global de 12,6 millions d'euros.

(1) Filiales détenues à 100 %

4.2.2 Bilan

Actif (en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Immobilisations corporelles	2	2	2
Immobilisations financières	4 531	4 506	4 617
Créances intra-groupe nettes	1 520	2 314	3 012
BFR net	- 3	11	5
Disponibilités et VMP	2 119	1 505	1 299
Instruments de trésorerie	55	76	-
Prime de remboursement	3	4	7
TOTAL DE L'ACTIF	**8 227**	**8 417**	**8 942**

Passif (en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Capitaux propres	5 597	5 374	5 453
Provisions	24	42	44
Dettes financières	2 551	2 918	3 432
Prime de remboursement	4	8	13
Diff.d'évaluation sur instruments de trésorerie	51	76	-
TOTAL DU PASSIF	**8 227**	**8 417**	**8 942**

La variation des immobilisations financières au 31 décembre 2018, d'un montant de 25 millions d'euros s'explique principalement par :

- le rachat de titres Wendel sur l'exercice 2018 pour un montant de 68,2 millions ;
- le transfert de 254 630 titres Wendel vers le poste Valeur Mobilière de Placement (VMP) pour un montant de 34,7 millions d'euros pour la couverture de plans d'options dont les conditions de performances ont été atteintes ; et
- l'impact de la dépréciation sur les titres Wendel de 8,6 millions d'euros.

La variation des créances nettes vis-à-vis des filiales d'un montant de – 793,5 millions d'euros s'explique notamment par les éléments suivants :

- Augmentation des emprunts auprès de ses filiales d'un montant global de 1 350,4 millions d'euros provenant essentiellement :
  - des produits de cession des titres Bureau Veritas (400 millions d'euros), des titres Saham (132,9 millions d'euros), des titres CSP Technologies (298,7 millions d'euros), des titres Nippon Oil Pump (88,5 millions d'euros), et des titres Mecatherm (87,7 millions d'euros) ;
  - des dividendes de Bureau Veritas et Saint-Gobain reçus par ses filiales au cours de l'exercice (117,6 millions d'euros) ; et
  - d'un montant de 225 millions d'euros pour des placements de trésorerie réalisés au sein des filiales du Groupe.
- Augmentation des prêts aux filiales :
  - pour financer l'acquisition de U.S. Security Associates (67,5 millions d'euros) par Allied Universal réalisée en octobre 2018 ; et
  - pour financer l'acquisition de titres Stahl (50 millions d'euros) à Clariant en décembre 2018.
- Distribution d'un acompte sur dividende de 100 millions d'euros d'Oranje-Nassau Groep et un acompte sur dividende de 400 millions d'euros de Trief Corporation à Wendel SE avec un paiement par compte courant ;
- Impact de la dépréciation du compte courant de sa filiale détenant les titres Saint-Gobain pour 47,0 millions d'euros.

La variation de trésorerie sur les exercices 2018-2017 de 614 millions d'euros s'explique principalement par :

- les flux d'encaissement/décaissement des filiales pour un montant net de 1 247 millions d'euros ;
- le dividende Wendel versé en 2018 pour un montant de 120,5 millions d'euros ;
- le rachat de titres Wendel sur l'exercice pour un montant de 68,2 millions d'euros ; et
- le remboursement de l'obligation Wendel échéance avril 2018 pour un montant de 349,8 millions d'euros.

Les capitaux propres s'élèvent à 5 597 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 5 374 millions d'euros au 31 décembre 2017. Leur variation au cours de l'exercice provient principalement des éléments suivants :

- le résultat de la période pour 340 millions d'euros ; et
- le dividende en numéraire versé au titre de l'année 2017 pour 120,5 millions d'euros (soit 2,65 euros par action).

Le principal mouvement sur les dettes financières (hors éléments intragroupe) sur l'exercice 2018 est le remboursement de l'emprunt obligataire d'échéance avril 2018 pour un montant de 349,8 millions d'euros.

4.3 Actif net réévalué (ANR)

4.3.1 ANR au 31 décembre 2018

Les ANR au 31 décembre 2018, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 se décomposent de la façon suivante :

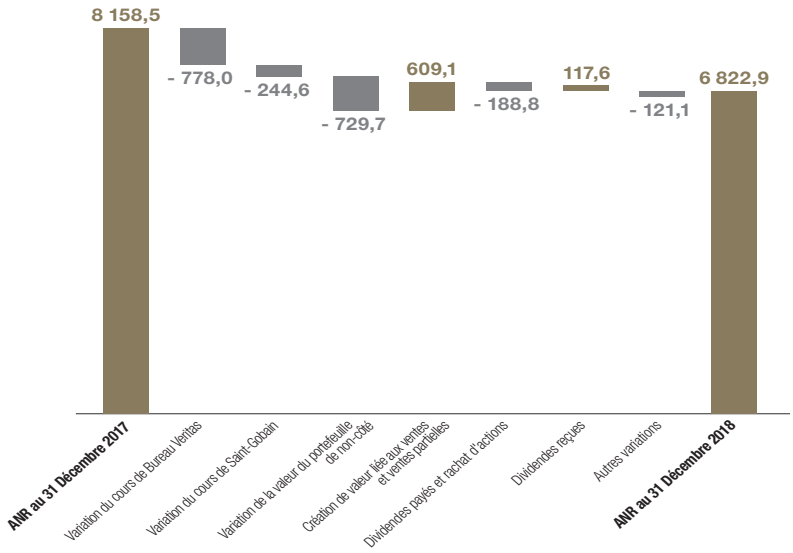
En millions d'euros			31.12.2018	31.12.2017 [6]	31.12.2016
Participations cotées	**Nombre de titres**	**Cours** [1]	3 268	4 691	4 803
■ Bureau Veritas	156,3/177,2/179,9 millions	18,2€/22,7€/18,1 €	2 846	4 024	3 263
■ Saint-Gobain	14,2/14,2/35,8 millions	29,8€/47,1€/43,0 €	422	667	1 540
Participations non cotées [2] [3]			3 908	4 532	4 473
Autres actifs et passifs de Wendel et holdings [4]			89	69	129
Trésorerie et placements financiers [5]			2 090	1 730	1 319
ACTIF BRUT RÉÉVALUÉ			**9 355**	**11 021**	**10 725**
Dette obligataire Wendel			- 2 532	- 2 863	- 3 477
ACTIF NET RÉÉVALUÉ			**6 823**	**8 158**	**7 248**
Dont dette nette			- 442	- 1 133	- 2 158
Nombre d'actions			46 280 641	46 253 210	47 092 379
ACTIF NET RÉÉVALUÉ PAR ACTION			**147,4 €**	**176,4 €**	**153,9 €**
Moyenne des 20 derniers cours de Bourse de Wendel			103,2 €	142,8 €	113,7 €
PRIME (DÉCOTE) SUR L'ANR			**- 30,0 %**	**- 19,1 %**	**- 26,1 %**

(1) Moyenne des 20 derniers cours de clôture de Bourse calculée au 31 décembre 2018, au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.
(2) Les accords en vue de la cession de PlaYce et de la cession partielle d'Allied Universal signés respectivement le 13 février 2019 et le 20 février 2019 sont pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2018. Les actions Multi-Color détenues par Constantia Flexibles sont valorisées au prix d'offre public à 50$ par action dans l'ANR du 31 décembre 2018.
(3) Le calcul de la valorisation d'IHS est basé uniquement sur l'EBITDA qui est à ce stade l'agrégat le plus pertinent.
(4) Dont 1 013 074 actions propres Wendel au 31 décembre 2018, 669 402 actions propres au 31 décembre 2017 et 1 446 126 actions propres au 31 décembre 2016.
(5) Trésorerie et placements financiers de Wendel et holdings, ils comprennent 1,8 Md€ de trésorerie disponible et 0,3 Md€ de placements financiers liquides disponibles au 31 décembre 2018.
(6) A partir du 31 décembre 2017, Wendel a adapté la méthodologie de détermination de l'actif net réévalué pour tenir compte de la taille relative et de la performance financière des sociétés du portefeuille. L'ANR au 31/12/2017 avant adaptation de la méthode s'établissait à 181.3 € par action soit un impact méthodologique de - 2.7%.

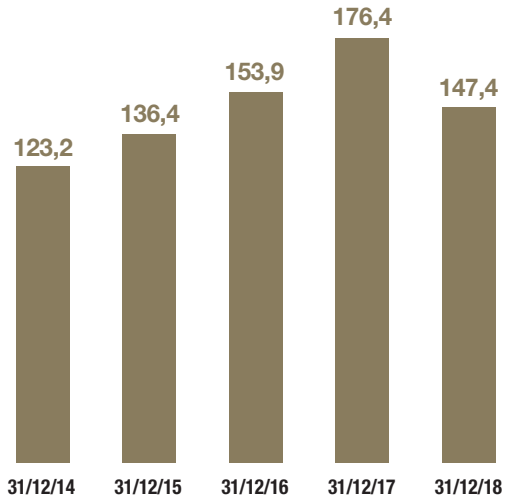
Les conversions de change des actifs et passifs libellés dans d'autres devises que l'euro sont réalisées sur la base du taux de change de la date de l'ANR.

La matérialisation des conditions de co-investissement pourrait avoir un effet dilutif sur la participation de Wendel. Ces éléments sont pris en compte dans le calcul de l'ANR. Voir page 303.

Evolution de l'ANR



ANR par action en euros



4.3.3.1 Dates de publication de l'ANR et contrôles liés à la publication

Le calendrier annuel des dates de publication de l'ANR est rendu public par anticipation sur le site Internet de Wendel à l'adresse http://www.wendelgroup.com.

À chaque publication de l'ANR, 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.

Le Comité d'audit revoit chaque ANR publié et compare la valorisation des participations non cotées déterminée par Wendel à une évaluation réalisée par un expert indépendant.

4.3.3.2 Présentation de l'ANR

Format de la présentation (publication au niveau de détail affiché)	**Commentaires**
Date de valorisation des participations	
+ Participations cotées dont :	
■ Bureau Veritas	
■ Saint-Gobain	Moyenne 20 jours des cours de clôture
+ Participations non cotées et Oranje-Nassau Développement	*Les participations non cotées sont valorisées conformément à la méthode décrite ci-après.*
+ Autres actifs et passifs de Wendel et holdings	*Dont actions Wendel autodétenues*
Trésorerie et placements financiers	*Trésorerie disponible + trésorerie nantie de Wendel et des holdings*
Dette obligataire et crédit syndiqué de Wendel	*Nominal et intérêts courus*
Actif net réévalué	
Nombre d'actions Wendel	
ANR/action	
Moyenne des 20 derniers cours de Bourse de Wendel	
Prime (Décote) sur l'ANR	

L'ANR est une valorisation à court terme du patrimoine du Groupe. Son calcul ne prend pas en considération de prime de contrôle ou de décote d'illiquidité.

4.3.3.3 Participations cotées

Les participations cotées sont valorisées en retenant la moyenne des cours de clôture des vingt dernières séances à la date de valorisation.

4.3.3.4 Valorisation des participations non cotées

Valorisation au prix de revient pendant les douze mois qui suivent l'acquisition

Les nouvelles participations non cotées sont valorisées à leur prix de revient pendant les douze mois qui suivent leur acquisition. Après cette période, les sociétés sont évaluées conformément aux méthodes qui suivent.

Valorisation par multiples de comparables boursiers

L'approche privilégiée pour valoriser les participations non cotées est la valorisation par multiples de comparables boursiers.

La valeur des Capitaux propres des participations évaluées est déterminée par différence entre la Valeur d'Entreprise de celles-ci et leur endettement financier net (dette financière brute au nominal – trésorerie) figurant dans les derniers comptes arrêtés.

Lorsque la dette nette excède la Valeur d'Entreprise, la valeur des capitaux propres est limitée à zéro si les dettes sont sans recours sur Wendel.

La quote-part de Wendel est déterminée en fonction des caractéristiques des instruments de capitaux propres détenus par le Groupe, les minoritaires et, le cas échéant, les managers-co-investisseurs (voir la note 4 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe » des comptes consolidés).

La Valeur d'Entreprise est obtenue en multipliant les Soldes intermédiaires de Gestion des participations par les multiples de capitalisation boursière des sociétés comparables retenues.

Les Soldes intermédiaires de Gestion privilégiés pour le calcul sont l'Ebitda récurrent (excédent brut d'exploitation récurrente), ainsi que l'Ebit récurrent (résultat d'exploitation récurrent avant écriture d'allocation des écarts d'acquisition). Le choix de ces agrégats peut être ajusté en fonction de l'activité des participations et de leur modèle économique ; dans ce cas, cet ajustement est communiqué.

La Valeur d'Entreprise retenue correspond à la moyenne des valeurs calculées sur la base des Ebitda et Ebit de deux années de référence : l'année précédente et le budget (ou la reprévision) de l'année en cours. Pour l'ANR du 31 décembre, le budget de l'année suivante étant disponible, le calcul est établi sur la base de la prévision de l'année qui se termine (ou du réel, s'il est disponible) et du budget de l'année suivante.

Les multiples de capitalisation boursière des comparables sont obtenus en divisant la valeur d'entreprise des comparables par leurs Ebitda et Ebit réalisés ou attendus pour les années de référence (ou, en cas d'exercice décalé, l'exercice le plus proche).

La valeur d'entreprise des comparables retenus est obtenue en additionnant la capitalisation boursière (moyenne des 20 dernières clôtures de Bourse) et la dette financière nette (dette financière brute au nominal – trésorerie) à la même date (ou à une date proche) que celle de la dette nette retenue pour calculer la valeur de la société évaluée.

Le choix des comparables boursiers est effectué en fonction de données et études effectuées par des intervenants extérieurs, d'informations disponibles au sein des participations détenues et de travaux effectués par l'équipe d'investissement de Wendel. Certains comparables peuvent être surpondérés lorsqu'ils présentent des caractéristiques plus proches de celles de la société évaluée que le reste de l'échantillon retenu.

L'échantillon est stable dans le temps. Celui-ci est ajusté lorsqu'un comparable n'est plus pertinent (celui-ci est alors sorti de l'échantillon) ou lorsqu'une société est nouvellement considérée comme faisant partie des comparables de la participation valorisée.

Les multiples non représentatifs sont exclus de l'échantillon (cas des périodes d'offre ou de tout autre élément exceptionnel affectant les Soldes intermédiaires de Gestion ou le cours de Bourse par exemple).

Les données, analyses, prévisions ou consensus retenus sont les données disponibles à la date de calcul de l'ANR. Si les données réelles sont disponibles lorsque le calcul est établi, elles sont alors privilégiées.

Pour les participations comme pour les comparables, les agrégats de référence et dettes nettes pris en compte sont ajustés des acquisitions et cessions significatives.

Les minoritaires significatifs des participations sont exclus de la quote-part de valeur des capitaux propres revenant au Groupe.

Pour les participations de petite taille dont le chiffre d'affaires moyen (déterminé sur les périodes utilisées comme référence pour le calcul de l'ANR) est inférieur à 500 M€, la Valeur d'Entreprise retenue correspond à la valeur la plus petite entre (i) la valeur calculée sur la base des multiples de comparables boursiers conformément à la méthode habituelle (éventuellement décotés en cas de performance financière décevante, cf. ci-après) et (ii) la valeur calculée sur la base du multiple d'acquisition appliqué à l'agrégat de référence de l'année en cours.

En cas de performances financières décevantes d'une participation, une décote de 10 % est appliquée sur les multiples de comparables boursiers. Cette décote s'applique lorsque l'agrégat de l'année en cours est inférieur d'au moins 10 % à celui de l'année précédente, si cette baisse n'est pas imputable à des effets de change ou à une décision opérationnelle. Cette décote n'est annulée que lorsque l'agrégat en clôture annuelle est au moins égal à celui de l'année qui précède la date d'activation de la décote. Elle n'est toutefois pas mise en œuvre si une tendance identique est constatée sur l'échantillon de comparables boursiers retenu.

Valorisation par multiples de transaction

Les multiples de transactions peuvent être utilisés lorsqu'une transaction concerne une société dont le profil et l'activité sont similaires à ceux de la participation valorisée. Dans ce cas, il est nécessaire de disposer d'une information de qualité avec un détail suffisant sur la transaction. Le cas échéant, le multiple retenu pour valoriser la participation serait une moyenne, éventuellement pondérée, du multiple issu des comparables boursiers et du multiple de transaction. Le multiple de transaction serait utilisé pendant une période de douze mois par cohérence avec la méthodologie du prix de revient lors d'une acquisition.

Autres méthodes

Si une valorisation par multiples de comparables n'est pas pertinente, d'autres méthodes de valorisation peuvent être utilisées. Leur choix dépend de la nature de l'activité, du profil de l'actif concerné et des pratiques de marché (expertises, valorisation par l'actualisation des flux de trésorerie futurs, somme des parties, etc.).

Prise en compte des offres d'achat

Les offres d'achat reçues pour les participations non cotées sont prises en compte dès lors qu'elles sont sérieuses (c'est-à-dire raisonnablement fermes) et raisonnables. Le cas échéant, la valeur retenue est la moyenne, éventuellement pondérée en fonction de la probabilité d'acceptation, de la valorisation interne et du prix moyen proposé dans ces offres. Selon les conditions particulières de ces offres, elles pourraient être retenues comme seule base de la valeur. Le prix d'une offre est pris en compte pendant une période de douze mois par cohérence avec la méthodologie du prix de revient lors d'une acquisition. L'offre d'achat est prise en compte si elle a été reçue avant la date d'arrêté de l'ANR.

Prise en compte du prix des opérations dilutives sur le capital des participations

Les augmentations de capital des participations induisant un effet dilutif ou relutif significatif sur l'ensemble ou sur certains actionnaires sont considérées comme un prix de transaction entre actionnaires. En conséquence, le prix d'une telle opération est utilisé pour valoriser la participation concernée (c'est-à-dire pour valoriser la totalité du capital détenu), et ce pendant une durée de douze mois comme c'est le cas pour le prix de revient. Ces opérations sont prises en compte dans le calcul de l'ANR si la signature d'un engagement ferme a lieu avant la date d'arrêté de l'ANR.

Le principe de valorisation au prix de revient ne s'applique pas dans le cas de l'acquisition de titres ou de la souscription à une augmentation de capital réalisée par exercice d'une option dont le prix d'exercice a été défini sur la base d'une situation antérieure à la situation existante lors de l'exercice.

4.3.3.5 Trésorerie

La trésorerie de Wendel et des holdings inclut la trésorerie disponible à la date de valorisation (y compris les placements financiers liquides) ainsi que la trésorerie nantie.

4.3.3.6 Dettes financières

Les dettes financières (dette obligataire Wendel, crédit syndiqué de Wendel ou dette bancaire avec appels en garantie) sont évaluées à leur valeur nominale majorée des intérêts courus.

La valeur retenue pour ces dettes étant égale à la valeur nominale, celle-ci n'est pas impactée par la variation des taux ou la qualité du crédit. En conséquence, la valeur de marché des *swaps* de taux n'est pas prise en compte, ceux-ci faisant partie intégrante des dettes.

4.3.3.7 Autres éléments de l'ANR

Les actifs circulants et les passifs sont repris à leur valeur nette comptable ou à leur valeur de marché suivant leur nature (au nominal moins les dépréciations éventuelles pour les créances et valeur de marché pour les instruments dérivés hors swaps de taux). Les immeubles sont valorisés sur la base d'expertises réalisées régulièrement.

Les actions autodétenues qui ont pour objet d'être cédées dans le cadre de *stock-options* sont valorisées au plus faible du prix d'exercice des options ou de la moyenne des vingt derniers cours de Bourse. Celles qui sont destinées à couvrir les plans d'action de performance sont valorisées à zéro. Dans les autres cas, elles sont valorisées sur la base des vingt derniers cours de Bourse.

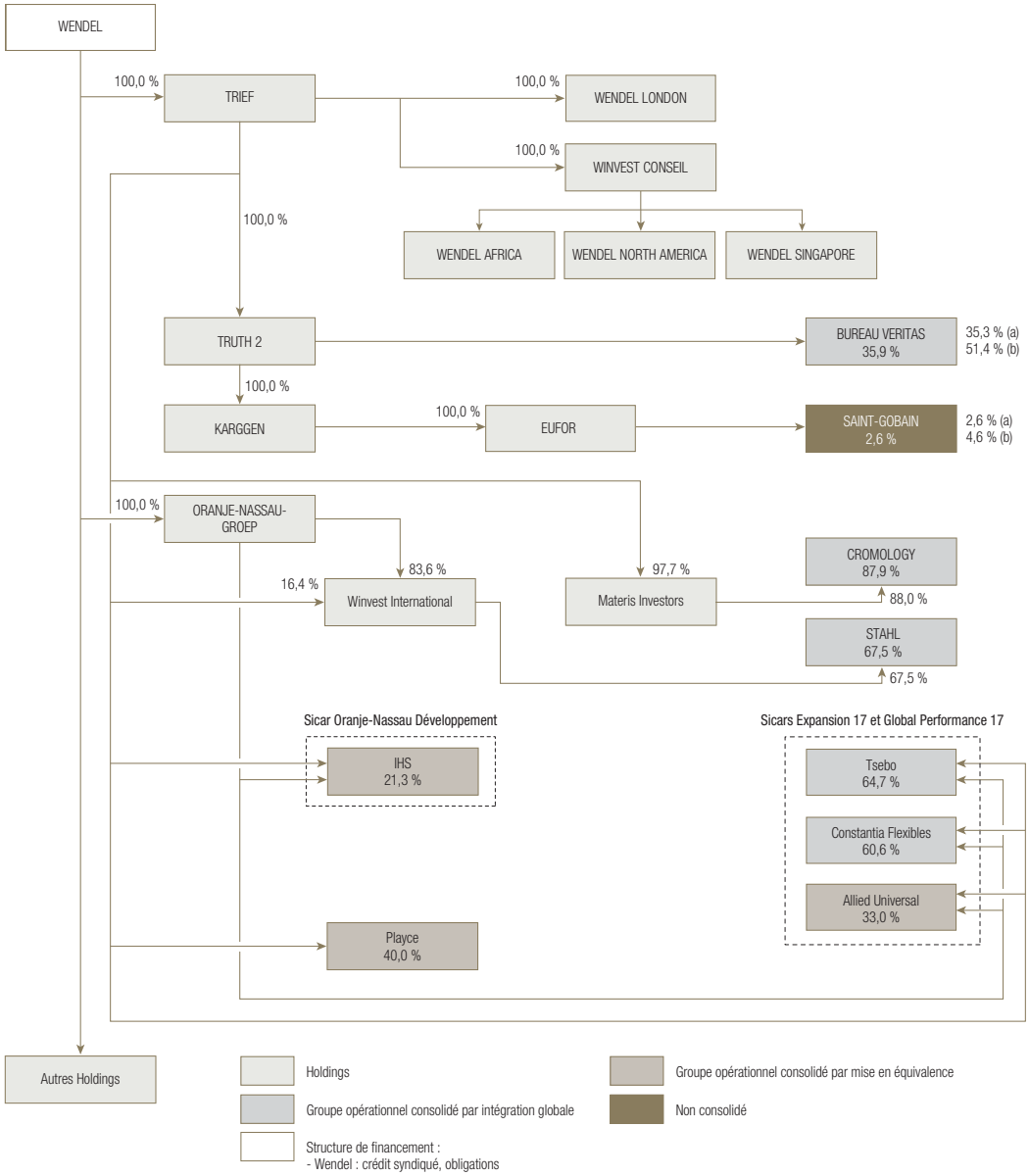
L'ANR étant une valorisation à court terme du patrimoine du Groupe, les frais de structure de Wendel à venir ne sont pas pris en compte dans son calcul. De même, la fiscalité latente n'est pas prise en compte tant que le prix de cession des actifs concernés et le format de la cession (notamment ses conséquences fiscales) ne sont pas connus et certains.

Le nombre d'actions Wendel pris en compte pour déterminer l'ANR par action est le nombre total d'actions composant le capital de Wendel à la date de valorisation.

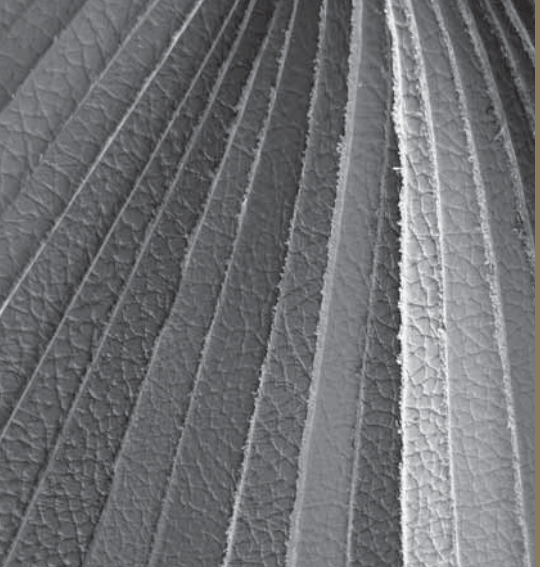
La conversion des actifs et passifs libellés dans une autre monnaie que l'euro est faite en utilisant le taux de change du jour du calcul de l'ANR. Si plusieurs taux de change existent, c'est le taux de change retenu dans les comptes consolidés qui est appliqué.

Certains points de la méthode décrite ci-dessus pourraient être modifiés si une telle modification permettait une valorisation plus pertinente. Dans cette hypothèse, une telle modification ferait l'objet d'une communication.

4.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2018



(a) Poucentage d'intérêt, après prise en compte de l'auto-détention.
(b) Pourcentage des droits de vote exerçables.



5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.1 BILAN - ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 278

5.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 280

5.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL 281

5.4 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES 282

5.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 283

5.6 PRINCIPES GÉNÉRAUX 285

5.7 NOTES ANNEXES 287

5.8 NOTES SUR LE BILAN 319

5.9 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 343

5.10 NOTES SUR LES VARIATIONS DE TRÉSORERIE 350

5.11 AUTRES NOTES 353

5.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 362

5.1 Bilan - État de situation financière consolidée

ACTIF

En millions d'euros	Note	31.12.2018	31.12.2017
Écarts d'acquisition nets	6 et 7	3 339,8	3 575,0
Immobilisations incorporelles nettes	6 et 8	1 903,9	2 181,8
Immobilisations corporelles nettes	6 et 9	1 330,0	1 406,1
Actifs financiers non courants	6 et 13	717,0	1 383,3
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	6 et 12	0,5	0,7
Titres mis en équivalence	6 et 10	551,7	534,3
Impôts différés actifs	6	208,3	195,2
Total des actifs non courants		**8 051,2**	**9 276,4**
Actifs des activités destinées à être cédées	**23**	**118,0**	**20,5**
Stocks	6	452,9	481,1
Créances clients	6 et 11	1 889,0	1 897,5
Autres actifs courants	6	326,2	347,7
Impôts exigibles	6	74,9	85,0
Autres actifs financiers courants	6 et 13	306,5	422,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	6 et 12	3 098,4	1 905,3
Total des actifs courants		**6 147,9**	**5 139,1**
TOTAL DE L'ACTIF		**14 317,1**	**14 435,9**

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », une quote-part de la participation dans Allied Universal et la participation dans PlaYce ont été reclassés en « Actifs et passifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées » au 31 décembre 2018.

PASSIF

En millions d'euros	Note	31.12.2018	31.12.2017
Capital		185,1	185,0
Primes		50,9	48,7
Réserves consolidées		1 879,0	1 730,5
Résultat net de l'exercice - part du Groupe		45,3	200,0
Intérêts minoritaires		1 146,1	1 092,5
Total des capitaux propres	**14**	**3 306,4**	**3 256,7**
Provisions	6 et 15	443,5	465,1
Dettes financières	6 et 16	5 631,8	6 416,2
Autres passifs financiers non courants	6 et 13	456,7	575,9
Impôts différés passifs	6	510,2	595,6
Total des passifs non courants		**7 042,2**	**8 052,8**
Passifs des activités destinées à être cédées	**23**	**0,0**	**17,1**
Provisions	6 et 15	64,3	59,4
Dettes financières	6 et 16	1 667,8	712,7
Autres passifs financiers courants	6 et 13	212,4	289,9
Dettes fournisseurs	6	902,6	900,7
Autres passifs courants	6	1 014,4	1 039,1
Impôts exigibles	6	107,0	107,5
Total des passifs courants		**3 968,5**	**3 109,3**
TOTAL DU PASSIF		**14 317,1**	**14 435,9**

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.2 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Note	2018	2017
Chiffre d'affaires	6 et 17	8 389,2	8 075,8
Autres produits de l'activité		16,2	15,3
Charges opérationnelles		- 7 638,1	- 7 372,5
Résultat sur cessions d'actifs		- 11,0	- 3,6
Dépréciation d'actifs		- 59,1	- 23,1
Autres produits et charges		- 21,2	- 12,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**6 ET 18**	**676,0**	**679,3**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		- 4,1	- 35,2
Coût de l'endettement financier brut		- 269,1	- 381,9
Coût de l'endettement financier net	6 et 19	- 273,2	- 417,1
Autres produits et charges financiers	6 et 20	11,5	68,6
Charges d'impôt	6 et 21	- 173,9	- 186,1
Résultat net des sociétés mises en équivalence	6 et 22	- 131,5	41,2
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES		**108,8**	**186,0**
Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées	23	171,6	348,2
RÉSULTAT NET		**280,4**	**534,1**
Résultat net - part des minoritaires		235,1	334,1
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		**45,3**	**200,0**

En euros	Note	2018	2017
Résultat de base par action	24	1,00	4,41
Résultat dilué par action	24	0,98	4,24
Résultat de base par action des activités poursuivies	24	- 2,76	- 0,24
Résultat dilué par action des activités poursuivies	24	- 2,75	- 0,33
Résultat de base par action des activités cédées	24	3,75	4,65
Résultat dilué par action des activités cédées	24	3,73	4,58

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » les résultats suivants ont été reclassés sur une seule ligne du compte de résultat, « Résultat net des activités arrêtés ou destinées à être cédées » :

- le résultat de cession de CSP technologies ainsi que sa contribution pour 2018 et 2017 (voir la note 2 « Variations de périmètre »).
- le résultat de cession de Mecatherm ainsi que sa contribution pour 2018 et 2017 (voir la note 2 « Variations de périmètre »).
- le résultat de cession de Nippon Oil Pump ainsi que sa contribution pour 2018 et 2017 (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.3 État du résultat global

En millions d'euros	2018 Montants bruts	2018 Effet impôt	2018 Montants nets	2017 Montants bruts	2017 Effet impôt	2017 Montants nets
Éléments recyclables en résultat						
Réserves de conversion [1]	- 72,6	-	- 72,6	- 431,3	-	- 431,3
Gains et pertes sur dérivés qualifiés de couverture [2]	- 45,1	3,4	- 41,6	106,3	0,5	106,8
Reprise en compte de résultat des résultats antérieurement constatés en capitaux propres	-	-	-	-	-	-
Éléments non recyclables en résultat				-	-	-
Gains et pertes actuariels	6,9	- 1,3	5,7	- 16,3	4,4	- 12,0
Gains et pertes sur actifs financiers par autres éléments du résultat global [3]	- 265,7	-	- 265,7	- 87,1	-	- 87,1
Autres	-	-	-	-	-	-
PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES (A)	**- 376,4**	**2,2**	**- 374,2**	**- 428,4**	**4,8**	**- 423,5**
Résultat de la période (B)			280,4			534,1
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B)			**- 93,7**			**110,6**
Attribuable aux :						
■ actionnaires de Wendel			- 261,1			- 66,5
■ intérêts minoritaires			167,4			177,0

(1) Ce poste intègre notamment la contribution de Bureau Veritas pour - 62 M€.
(2) Dont - 35,0 M€ liés à la variation de la juste valeur des cross currency swaps mis en place au niveau de Wendel (voir la note 5-5.1 « Gestion du risque de change – Wendel »).
(3) Le principal impact est lié à la variation de juste valeur des titres Saint-Gobain pour - 237,9 M€, des titres Multi-Color détenus par Constantia Flexibles pour - 29,8 M€ du 1er janvier 2018 jusqu'au 31 mars 2018 date de leur mise en équivalence (voir la note 13-3 « détail des actifs et passifs financiers ».

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.4 Variations des capitaux propres

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Actions propres	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**45 646 253**	**188,4**	**36,3**	**- 249,3**	**2 249,5**	**32,9**	**2 257,7**	**1 039,4**	**3 297,2**
Produits et charges directement enregistrés dans les capitaux propres (A)		-	-	-	23,1	- 289,6	- 266,5	- 157,1	- 423,5
Résultat de la période (B)		-	-	-	200,0	-	200,0	334,1	534,1
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B) [1]		**-**	**-**	**-**	**223,2**	**- 289,6**	**- 66,5**	**177,0**	**110,6**
Dividendes versés [2]					- 107,3		- 107,3	- 163,3	- 270,6
Mouvements sur titres autodétenus	- 167 219	- 3,8		- 45,5			- 49,3		- 49,3
Augmentation de capital									
■ levées d'options de souscription	89 275	0,4	10,8				11,2		11,2
■ exercice du plan d'épargne entreprise	15 499	0,1	1,6				1,7		1,7
Rémunération en actions					16,1	-	16,1	10,4	26,5
Variations de périmètre [3]					137,8	27,0	164,8	201,8	366,6
Autres [4]					- 64,2	-	- 64,2	- 172,9	- 237,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	**45 583 808**	**185,0**	**48,7**	**- 294,8**	**2 455,1**	**- 229,8**	**2 164,2**	**1 092,5**	**3 256,7**
Première application IFRS 9					- 6,2		- 6,2	- 12,0	- 18,2
CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS AU 1ER JANVIER 2018	**45 583 808**	**185,0**	**48,7**	**- 294,8**	**2 448,9**	**- 229,8**	**2 157,9**	**1 080,5**	**3 238,5**
Produits et charges directement enregistrés dans les capitaux propres (A)		-	-	-	- 289,9	- 16,6	- 306,4	- 67,7	- 374,2
Résultat de la période (B)		-	-	-	45,3	-	45,3	235,1	280,4
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B) [1]		**-**	**-**	**-**	**- 244,5**	**- 16,6**	**- 261,1**	**167,4**	**- 93,7**
Dividendes versés [2]					- 120,5		- 120,5	- 169,3	- 289,8
Mouvements sur titres autodétenus	- 343 672	-		- 61,0			- 61,0		- 61,0
Augmentation de capital									
■ levées d'options de souscription	7 276	-	0,4				0,4		0,4
■ exercice du plan d'épargne entreprise	20 155	0,1	1,9				2,0		2,0
Rémunération en actions					18,8		18,8	15,0	33,8
Variations de périmètre [3]					238,5	14,1	252,6	76,5	329,1
Autres [4]					171,2	-	171,2	- 24,0	147,2
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	**45 267 567**	**185,1**	**50,9**	**- 355,8**	**2 512,3**	**- 232,2**	**2 160,3**	**1 146,1**	**3 306,4**

(1) Voir « État du résultat global ».
(2) Le dividende versé par Wendel en 2018 est de 2,65 € par action, pour un total de 120,5 M€. En 2017, le dividende versé était de 2,35 € par action pour un total de 107,3 M€.
(3) En 2018, les variations de périmètre incluent 301,9 M€ en part groupe de résultat de cession de titres de Bureau Veritas (400 M€ à 100 %), ainsi que - 50 M€ liés au rachat par Wendel de 4,8 % du capital de Stahl à son co-actionnaire Clariant. En 2017, ce poste intégrait notamment la cession des titres Bureau Veritas pour 52,2 M€ en part du Groupe et une variation de 183 M€ liés à l'opération BASF chez Stahl. Les variations de périmètre sont détaillées en note 2 « Variations de périmètre ».
(4) Les autres variations incluent l'impact des puts de minoritaires, notamment l'extinction du put de minoritaires accordé à Clariant sur Stahl pour 137 M€, la comptabilisation par Stahl du put de minoritaires accordé à BASF, et les puts de minoritaires de Bureau Veritas (voir la note 34 « Engagements hors bilan »).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	2018	2017
Flux de trésorerie opérationnels			
Résultat net		280,6	534,1
Élimination des quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence		131,5	- 41,0
Élimination du résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées		- 171,6	- 347,2
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie		466,3	502,6
Élimination des frais sur investissements et sur cession d'actifs		9,9	45,1
Marge brute d'autofinancement des sociétés destinées à être cédées		21,7	- 9,2
Élimination des résultats sur cessions d'actifs		10,1	2,8
Élimination des produits et charges financiers		261,7	359,7
Élimination des impôts (courants & différés)		173,9	178,3
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées avant impôt		1 184,1	1 225,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation		27,3	- 117,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS HORS IMPÔT	**6**	**1 211,4**	**1 107,9**
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	25	- 299,6	- 301,1
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26	13,3	12,7
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	27	- 232,7	- 515,1
Cessions de titres de participation	28	614,8	1 927,1
Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession	29	- 8,7	27,6
Variation des autres actifs et passifs financiers	30	136,7	- 195,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	31	20,4	20,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements		- 30,7	13,4
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT	**6**	**213,5**	**990,0**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt			
Augmentation du capital		2,4	12,8
Contribution des actionnaires minoritaires		19,9	- 5,4
Rachat d'actions :			
■ Wendel		- 61,0	- 49,3
■ Filiales		- 37,4	- 48,7
Transaction avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	32	350,0	98,9
Dividendes versés par Wendel		- 120,6	- 107,3
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des filiales		- 169,2	- 163,3
Émissions d'emprunts	33	971,2	729,3
Remboursements d'emprunts	33	- 658,4	- 2 465,1
Coût net de l'endettement		- 258,4	- 329,0
Autres flux financiers		- 23,3	- 100,0
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations de financement		- 11,0	- 47,2
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT	**6**	**4,2**	**- 2 474,4**
Flux de trésorerie liés aux impôts			
Impôts courants		- 237,4	- 239,1
Variations des dettes et créances d'impôts (hors impôts différés)		13,6	- 6,5
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX IMPÔTS	**6**	**- 223,8**	**- 245,6**
Effet des variations de change		- 12,5	- 34,0
Variation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		1 192,8	- 656,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	6	1 906,0	2 562,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**6 et 12**	**3 098,9**	**1 905,9**

Les principales composantes du tableau des flux de trésorerie sont détaillées aux notes 25 et suivantes.

Le détail des comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie et leur classement au bilan consolidé sont indiqués en note 12 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

Conformément à la norme IFRS 5, les flux de trésorerie des sociétés cédées sont maintenus dans chacune des catégories de flux de trésorerie jusqu'à la date de classement de ces sociétés en « activité destinée à être abandonnée ou cédée ». La trésorerie en date de cession a été reclassée sur la ligne « Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession ».

La contribution de CSP Technologies dans les principales catégories de flux de trésorerie de 2018 est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2018
Flux nets de trésorerie opérationnels hors impôts	13,5
Flux nets de trésorerie liés aux investissements hors impôt	- 9,5
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt	- 7,6
Flux nets de trésorerie liés aux impôts	- 3,6

La contribution de Mecatherm dans les principales catégories de flux de trésorerie de 2018 est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2018
Flux nets de trésorerie opérationnels hors impôts	7,8
Flux nets de trésorerie liés aux investissements hors impôt	- 3,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt	- 11,0
Flux nets de trésorerie liés aux impôts	- 0,4

La contribution de Nippon Oil Pump dans les principales catégories de flux de trésorerie de 2018 est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2018
Flux nets de trésorerie opérationnels hors impôts	4,7
Flux nets de trésorerie liés aux investissements hors impôt	- 10,0
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt	- 1,8
Flux nets de trésorerie liés aux impôts	- 1,8

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.6 Principes généraux

Wendel est une société européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 572 174 035. Son siège social est situé au 89 rue Taitbout à Paris.

Son activité consiste à investir sur le long terme dans des sociétés industrielles et de services pour accélérer leur croissance et leur développement.

Au 31 décembre 2018, le périmètre de consolidation du groupe Wendel est principalement composé :

- de sociétés opérationnelles consolidées par intégration globale : Bureau Veritas (35,8 % nets de l'autodétention), Cromology (89,7 %) composée elle-même des *holdings* Materis et de Cromology, Stahl (67,5 %), Constantia Flexibles (60,6 %) et Tsebo (64,7 %) ainsi que Mecatherm (98,6 %), CSP Technologies (98,3 %) et Nippon Oil Pump (98,3 %) jusqu'à leur date de cession (voir la note 2 « Variations de périmètre ») ;
- de sociétés opérationnelles consolidées par mise en équivalence : IHS (21,3 %), Allied Universal (33,5 %), PlaYce (40,0 %) qui est classé en « actifs et passifs des activités destinés à être cédés » et Multi-Color (participation détenue par Constantia Flexibles) ; et
- de Wendel et de ses *holdings* consolidées par intégration globale.

Les états financiers consolidés du groupe Wendel portent sur l'exercice de 12 mois allant du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018 et sont exprimés en millions d'euros (M€). Ils comprennent :

- le bilan (état de situation financière) ;
- le compte de résultat et l'état du résultat global ;
- l'état des variations des capitaux propres ;
- le tableau des flux de trésorerie ; et
- les notes annexes.

Chaque poste comptable de ces états financiers intègre la contribution de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Cependant, chacune des participations de Wendel est gérée de façon autonome sous la responsabilité de la Direction de celles-ci et il est donc important d'analyser leurs performances individuellement sur la base des agrégats comptables pertinents pour leurs activités respectives. Les agrégats de chacune des participations consolidées par intégration globale sont présentés en note 6 « Information sectorielle » dans les états contributifs du résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie. Les agrégats comptables des participations mises en équivalence sont présentés quant à eux en note 10 « Titres mis en équivalence ». La performance globale du Groupe est présentée selon une analyse du résultat net réparti par activité ; elle détaille le résultat net récurrent par activité et le résultat net non récurrent, et est présentée en note 6 « Information sectorielle ». En outre, il n'y a pas de recours financier d'une participation opérationnelle sur une autre ; il n'existe pas non plus de recours financier des participations opérationnelles sur Wendel ou les holdings (voir la note 5-2.2.2 « Impact du risque de liquidité des filiales opérationnelles sur Wendel »). Les situations d'endettement des participations intégrées globalement, ainsi que celles de Wendel et de ses holdings, sont présentées individuellement en note 5-2 « Gestion du risque de liquidité ».

Ces états financiers ont été arrêtés par le Directoire de Wendel le 13 mars 2019 et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation.

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

5.7 Notes annexes 287

NOTE 1 Principes comptables 287
NOTE 2 Variations de périmètre 297
NOTE 3 Parties liées 299
NOTE 4 Association des équipes de direction aux investissements du Groupe 300
NOTE 5 Gestion des risques financiers 303
NOTE 6 Information sectorielle 311

5.8 Notes sur le bilan 319

NOTE 7 Écarts d'acquisition 319
NOTE 8 Immobilisations incorporelles 322
NOTE 9 Immobilisations corporelles 324
NOTE 10 Titres mis en équivalence 325
NOTE 11 Clients 329
NOTE 12 Trésorerie et équivalents de trésorerie 330
NOTE 13 Actifs et passifs financiers (hors dettes financières et hors créances et dettes d'exploitation) 331
NOTE 14 Capitaux propres 333
NOTE 15 Provisions 334
NOTE 16 Dettes financières 340

5.9 Notes sur le compte de résultat 343

NOTE 17 Chiffre d'affaires 343
NOTE 18 Résultat opérationnel 344
NOTE 19 Coût de l'endettement financier net 345
NOTE 20 Autres produits et charges financiers 345
NOTE 21 Charges d'impôt 346
NOTE 22 Résultat net des sociétés mises en équivalence 347
NOTE 23 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées 348
NOTE 24 Résultat par action 349

5.10 Notes sur les variations de trésorerie 350

NOTE 25 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 350
NOTE 26 Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles 350
NOTE 27 Acquisitions et souscriptions de titres de participation 350
NOTE 28 Cessions de titres de participation 351
NOTE 29 Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession 351
NOTE 30 Variation des autres actifs et passifs financiers 351
NOTE 31 Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées 351
NOTE 32 Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 352
NOTE 33 Variation nette des emprunts et autres dettes financières 352

5.11 Autres notes 353

NOTE 34 Engagements hors bilan 353
NOTE 35 Stock-options, actions gratuites et actions de performance 357
NOTE 36 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 359
NOTE 37 Événements postérieurs à la clôture 360
NOTE 38 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 360

5.7 Notes annexes

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés du groupe Wendel de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont établis conformément aux principes et méthodes définis par le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tels qu'adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018, conformément au Règlement n° 1606/2002 du Conseil européen et du Parlement européen relatif à l'application des normes comptables internationales, adopté le 19 juillet 2002.

À l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, les principes comptables retenus sont les mêmes que ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, correspondant au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, qui est disponible sur le site internet de la Commission Européenne :

https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_fr

À l'exception des normes IFRS 9 et IFRS 15 présentées ci-dessous aucune nouvelle norme, interprétation ou amendement applicable de façon obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018 n'a été adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2018.

Note 1-1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2018

Le Groupe applique les normes et textes entrés en vigueur à compter de l'exercice ouvert au 1er janvier 2018. Il s'agit des normes, interprétations et amendements suivants :

- **1 IFRS 9 Instruments financiers**

La norme IFRS 9 « instruments financiers » a été adoptée par l'Union européenne le 22 novembre 2016 et remplace la norme IAS 39. Cette norme comprend principalement les trois volets suivants :

- **Classement et évaluation des actifs et passifs financiers :** la norme requiert que les actifs financiers soient classés en fonction de leur nature, des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels et du modèle économique suivi pour leur gestion ;
- **Dépréciation :** IFRS 9 détermine les principes et la méthodologie à appliquer pour évaluer et comptabiliser les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers, les engagements de prêts et les garanties financières ;
- **Comptabilité de couverture :** le nouveau texte vise un meilleur alignement entre comptabilité de couverture et gestion des risques en établissant une approche davantage fondée sur les principes de gestion des risques.

Le Groupe applique rétrospectivement la norme IFRS 9 à compter du 1er janvier 2018 sans retraiter les données comparatives 2017.

Les principaux effets sur les comptes consolidés se résument comme suit pour chacun des trois volets de la nouvelle norme :

- **Classement et évaluation des actifs et passifs financiers :**

En ce qui concerne le classement et l'évaluation des instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transactions, le Groupe a choisi de les comptabiliser à la juste valeur par résultat ou en autres éléments du résultat global, en fonction du caractère stratégique et long terme de ces investissements.

Les titres ne répondant pas à la définition d'un instrument de capitaux propres, tels que les parts de détention dans des fonds, ont été reclassés en actifs financiers par la juste valeur en résultat.

Les impacts au 1er janvier 2018 sont les suivants :

En millions d'euros	Selon IAS 39	Selon IFRS 9
Actifs disponibles à la vente	1 023,2	
Actifs financiers évalués en juste valeur par le compte de résultat		36,8
Actifs financiers évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global		986,4

Les titres comptabilisés à la juste valeur en autres éléments du résultat global concernent principalement au 1er janvier 2018 la participation de Wendel dans Saint-Gobain pour 650,8 M€, les titres Multi-Color détenus par Constantia Flexibles pour 211,2 M€ (consolidés par mise en équivalence à compter du 1er avril 2018) et Saham pour 121,6 M€ (participation cédée en mars 2018).

Par ailleurs, l'IASB a clarifié en octobre 2017, le traitement comptable des modifications de dettes n'entraînant pas une décomptabilisation. Le TIE (taux d'intérêt effectif) d'origine doit dorénavant être maintenu et l'ajustement du coût amorti de la dette constaté par résultat. L'analyse de l'ensemble des dettes en vie et ayant subi une ou plusieurs modifications non substantielles dans le passé a conduit le Groupe à constater un impact dans les capitaux propres d'ouverture de 2,6 M€ au titre de la clarification de l'IASB.

Dépréciation :

L'impact de l'évolution de la norme est une augmentation des dépréciations. Cette augmentation s'explique par la prise en compte des pertes de valeur attendues pour risque de crédit dès la comptabilisation initiale des créances, ou dès l'entrée en vigueur des engagements de prêts ou garanties financières. Les principaux éléments concernés sont les créances commerciales pour un stock de dépréciation complémentaire de 27,6 millions d'euros au 1er janvier 2018 à rapporter à une valeur brute totale de 1 990,7 millions d'euros. L'impact est comptabilisé dans les capitaux propres d'ouverture.

Comptabilité de couverture :

Les principes relatifs à la comptabilité de couverture n'ont pas été modifiés de façon substantielle par le nouveau texte, aucun impact n'est donc constaté à ce titre.

Synthèse des principaux effets d'IFRS 9 sur les états financiers consolidés au 1er janvier 2018 :

En millions d'euros	31.12.2017	Impacts IFRS 9	01.01.2018
Actifs non courants	9 276,4		9 276,4
Stocks	481,1		481,1
Créances clients	1 897,5	- 27,6	1 869,9
Autres actifs courants	875,7	6,8	882,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	1 905,3		1 905,3
TOTAL ACTIF	**14 435,9**	**- 20,8**	**14 415,1**
Capitaux propres part du Groupe	2 164,2	- 6,2	2 157,9
Participations ne donnant pas le contrôle	1 092,5	- 12,0	1 080,5
Total des capitaux propres	**3 256,7**	**- 18,2**	**3 238,5**
Provisions	524,6		524,6
Dettes financières	7 128,9	- 3,5	7 125,4
Autres passifs	3 525,7	0,9	3 526,6
TOTAL PASSIF	**14 435,9**	**- 2,6**	**14 433,3**

2 IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

En mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme relative à la comptabilisation du chiffre d'affaires. En application de cette norme, le chiffre d'affaires doit être reconnu lorsque le client obtient le contrôle des biens ou des services vendus, pour une somme qui reflète ce que l'entité s'attend à recevoir pour ces biens et services.

Pour les activités de ventes de biens et services des filiales du Groupe, le transfert du contrôle intervient au même moment que le transfert des risques et avantages. Par ailleurs, l'analyse conduite par Bureau Veritas des contrats bénéficiant d'un droit exécutoire à paiement ou satisfaisant la condition de non-reperformance au titre des prestations réalisées à la date de clôture, n'a pas remis en cause la méthode à l'avancement.

Le Groupe a fait le choix de la méthode rétrospective avec un effet cumulé à la première date d'application.

L'analyse conduite par les différentes filiales du Groupe n'a pas mis en évidence de divergence significative avec les principes du Groupe appliqués sur les comptes de l'exercice. Par ailleurs, les impacts de l'application de cette norme sont sans incidence matérielle sur les états financiers consolidés de Wendel.

Note 1-2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes non appliqués par anticipation aux comptes 2018

De manière générale, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019 ou postérieurement qu'elles soient ou non adoptées par la Commission européenne. En particulier, le Groupe n'a pas appliqué sur l'exercice 2018 les amendements et normes présentés ci-après qui pourraient plus particulièrement le concerner :

- IFRS 16 « Contrat de location » d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019. En janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation des contrats de location. L'application de ce texte conduira à reconnaître au bilan tous les engagements de location, sans distinction entre contrats de « location simple » et contrats de « location-financement ».

Les travaux d'analyse des impacts liés à la transition sont en cours de finalisation sur base de la méthode rétrospective modifiée.

En cohérence avec le montant des engagements hors bilan liés aux contrats de location simple présentés en note 34-7.2 « Locations simples », l'effet de ces contrats sur la dette du Groupe à compter de 2019, en application d'IFRS 16, est attendu entre 503 et 585 millions d'euros.

- Ifric 23 « Incertitudes relatives au traitement des impôts sur le résultat » qui vient compléter les dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » précise les modalités d'évaluation et de comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. Le Groupe n'attend pas d'impacts significatifs au niveau des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2019 à la suite de la mise en œuvre de cette interprétation.

Note 1-3 Méthodes de consolidation

Les sociétés sur lesquelles Wendel a un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Les sociétés sur lesquelles Wendel a une influence notable ou un co-contrôle sont mises en équivalence. Le résultat des filiales acquises est consolidé à compter de leur date d'acquisition, celui des filiales cédées l'est jusqu'à leur date de cession ou date de reporting la plus proche.

Note 1-4 Comptes retenus pour la consolidation

Les comptes consolidés de Wendel ont été établis en prenant en compte :

- les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018 de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, Allied Universal, Stahl, Tsebo et PlaYce ;
- les comptes consolidés de CSP Technologies pour la période allant du 1er janvier 2018 au 30 juin 2018 ;
- les comptes consolidés de Mecatherm pour la période allant du 1er janvier 2018 au 30 juin 2018 ;
- les comptes consolidés de Nippon Oil Pump pour la période allant du 1er janvier 2018 au 30 juin 2018 ;
- pour les autres sociétés, leurs comptes individuels de l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2018.

Les informations financières de ces filiales et participations ont été préparées conformément aux règles de comptabilisation et d'évaluation des normes IFRS.

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour l'exercice 2018 sont présentées dans la note 2 « Variations de périmètre ». La liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2018 est présentée à la note 38 « Liste des principales sociétés consolidées ».

Note 1-5 Regroupements d'entreprises

Les normes IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » révisée et IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » révisée, applicables depuis le 1er janvier 2010, ont des conséquences sur la comptabilisation des opérations de prise de contrôle ou de cession partielle avec perte de contrôle, notamment :

- les frais accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat opérationnel sur la période, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et leurs variations de valeur ultérieures sont enregistrées en résultat opérationnel ;
- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts minoritaires sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Une quote-part de l'écart d'acquisition est alors affectée à ces intérêts minoritaires. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition ;
- les opérations d'achat ou de cession de parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées qui n'entraînent pas de perte de contrôle sont comptabilisées comme des transferts entre la part du Groupe et la part des minoritaires dans les capitaux propres consolidés, sans effet en résultat ;
- par ailleurs, les intérêts minoritaires peuvent devenir négatifs dans la mesure où le résultat d'une filiale, positif ou négatif, est alloué entre la part du Groupe et la part des intérêts minoritaires selon les pourcentages d'intérêts respectifs.

Par conséquent, en cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part, comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation. En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation minoritaire), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation minoritaire qui est alors enregistrée à la juste valeur.

Note 1-6 Engagements d'achat d'intérêts minoritaires des filiales consolidées

Lorsque le Groupe a octroyé aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées des engagements fermes ou conditionnels d'achat de leur participation, un passif financier est constaté pour un montant correspondant à la valeur actuelle estimée du prix d'achat.

Au 31 décembre 2018, en l'absence de disposition spécifique des normes IFRS, la contrepartie de cette dette financière est :

- d'une part, l'élimination de la valeur comptable des intérêts minoritaires correspondants ;
- d'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : le différentiel entre le prix d'exercice estimé des engagements d'achat accordés et la valeur comptable des intérêts minoritaires est présenté en diminution des réserves consolidées part du Groupe. Ce solde est ajusté à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice estimé des engagements d'achat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires.

Ces traitements n'ont aucun impact sur le compte de résultat consolidé, sauf dispositions contraires ultérieures des normes et interprétations.

Note 1-7 Cessions d'actifs et apports à l'intérieur du Groupe

Les résultats de cessions ou apports d'actifs entre sociétés consolidées sont éliminés des résultats, et les actifs sont maintenus à leur valeur d'origine (sauf en cas de pertes jugées durables pour lesquelles une perte de valeur serait constatée dans le compte de résultat).

Note 1-8 Conversion des états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro

La monnaie de présentation des comptes de Wendel est l'euro.

Les comptes des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis en euros aux taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice pour les postes du bilan et aux taux de change moyens de l'exercice ou de la période de consolidation pour les postes du compte de résultat. L'écart entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture, ainsi que l'écart résultant de l'application au résultat de ces taux de change sont portés dans les réserves consolidées au poste « écarts de conversion » jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus ou liquidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont reprises soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

Les principaux taux de change retenus dans les comptes consolidés sont les suivants :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 décembre 2018	**31 décembre 2017**	**2018**	**2017**
Euro/Dollar américain	1,1450	1,1993	1,1804	1,1270

Note 1-9 Recours à des estimations

L'établissement des états financiers, conformément aux normes IFRS, nécessite d'effectuer des estimations et appréciations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les états financiers. Ces estimations et appréciations sont fondées sur l'appréciation de Wendel et de ses filiales des faits et circonstances existants à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes. Elles sont établies sur la base de l'expérience passée de la Direction du Groupe ou de ses filiales et de divers autres facteurs jugés raisonnables (éléments de marché, recours éventuel à un expert…) et sont revues de façon régulière. Compte tenu de l'incertitude, les prévisions sont rendues difficiles et les montants effectifs pourraient se révéler différents des prévisions établies.

Les estimations et appréciations réalisées pour établir ces états financiers concernent notamment pour les éléments les plus significatifs les écarts d'acquisition, les tests de perte de valeur sur les écarts d'acquisition et les titres mis en équivalence, les provisions, les impôts différés, les instruments dérivés, la valorisation des engagements d'achats d'intérêts minoritaires et le traitement des co-investissements.

Note 1-10 Règles d'évaluation

Note 1-10.1 Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition correspond à la différence entre le coût d'acquisition de l'entreprise acquise et la part du Groupe dans la juste valeur de ses actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de prise de participation. Les actifs et passifs identifiables de la société acquise qui satisfont aux critères de reconnaissance en IFRS sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les ajustements des justes valeurs des actifs et passifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises comptabilisés initialement sur la base de valeurs provisoires (du fait de travaux d'évaluation en cours ou d'analyses complémentaires restant à mener) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs de l'écart d'acquisition s'ils surviennent dans les 12 mois suivant la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, ces ajustements sont comptabilisés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs. Depuis l'application d'IFRS 3 révisée « Regroupement d'entreprises », un écart d'acquisition peut être comptabilisé au choix du Groupe sur la partie minoritaire. Les écarts d'acquisition sont présentés nets, le cas échéant, du cumul des dépréciations constatées.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis, mais ils font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 31 décembre de chaque exercice. Les indices de perte de valeur peuvent être notamment une baisse significative ou durable du cours de Bourse pour les actifs cotés, un écart défavorable des résultats par rapport au budget ou une dégradation de l'environnement sectoriel. Pour ces tests, les écarts d'acquisition sont ventilés par unités génératrices de trésorerie (UGT) ; chaque filiale opérationnelle (Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, et Tsebo) correspondant à une UGT. En cas de perte de valeur, une dépréciation irréversible est comptabilisée à la ligne « Dépréciation d'actifs » du compte de résultat.

Lorsqu'une perte de valeur est identifiée par une filiale opérationnelle sur une UGT reconnue à l'intérieur de son périmètre (et non reconnue au niveau du groupe Wendel), cette perte est maintenue au niveau de la consolidation du groupe Wendel, ceci même si l'analyse faite par Wendel sur l'écart d'acquisition dégagé sur cette filiale ne fait pas ressortir de perte. Cette position a été retenue pour permettre au groupe Wendel de tenir compte de pertes latentes dès qu'elles apparaissent, car celles-ci seraient constatées inévitablement en cas de cession par les filiales de leurs UGT présentant de telles pertes.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés mises en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence et ne sont donc pas présentés séparément (IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » § 23). En conséquence, ils ne font pas l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée écarts d'acquisition compris. Ainsi, pour ce qui concerne les participations mises en équivalence, les pertes de valeur antérieurement enregistrées sont reprises, en cas d'amélioration de leur valeur justifiant une reprise, y compris la partie relative aux écarts d'acquisition. Les dépréciations, les résultats de cession et dilution sont portés au compte de résultat sur la ligne « Résultat net des sociétés mises en équivalence ».

Les tests de dépréciation relatifs aux écarts d'acquisition et aux titres mis en équivalence sont décrits dans la note 7 « Écarts d'acquisition » et note 10 « Titres mis en équivalence ».

Note 1-10.2 Immobilisations incorporelles

1. Marques des groupes Bureau Veritas, Cromology et Tsebo

La valorisation de ces marques a été faite sur la base de la méthode des royalties (flux de redevances actualisés à un horizon de temps infini ; les flux sont calculés à partir d'un taux de redevance théorique appliqué au chiffre d'affaires réalisé sous ces marques). Ces marques ont une durée de vie considérée comme indéfinie car il n'existe pas de limite temporelle prévisible à la génération de flux de trésorerie par ces marques ; elles ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

En ce qui concerne Bureau Veritas, les marques des filiales de ce groupe sont amorties sur une durée de 5 à 15 ans ; seules les marques identifiées au niveau du groupe Wendel lors de la prise de contrôle de Bureau Veritas ont une durée de vie considérée indéfinie.

2. Contrats et relations clientèles des groupes Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo

Leurs montants correspondent à la marge dégagée par les contrats existants à la date de prise de contrôle sur leur durée de vie résiduelle en prenant en compte, le cas échéant, un renouvellement de ces contrats lorsqu'un historique statistique justifie la probabilité de ce renouvellement. Ces contrats et relations clientèles sont donc amortis sur la durée retenue pour le calcul de chaque catégorie de contrats (de 5 à 23 ans selon les contrats et les filiales).

Note 1-10.3 Autres immobilisations incorporelles

Les coûts de développement des logiciels informatiques à usage interne et les frais de développement sont portés à l'actif lorsqu'il est probable que ces dépenses généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilisation de l'actif.

Note 1-10.4 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, déterminé lors de l'achat de ces actifs ou à la juste valeur lors d'un regroupement d'entreprises. Le coût historique comprend tous les coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs concernés et notamment les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition ou la production des immobilisations corporelles au cours de la période précédant la mise en service.

Les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains et des immeubles de placement, sont amorties selon le mode linéaire sur une période correspondant à leur durée probable d'utilisation. La base amortissable d'une immobilisation corporelle correspond à

son coût d'acquisition diminué de la valeur résiduelle de celle-ci ; la valeur résiduelle est égale au montant estimé qui sera récupéré à la fin de l'utilisation de l'immobilisation, sous déduction d'éventuels coûts de sortie.

Les durées retenues sont de 10 à 50 ans pour les constructions, et de 3 à 10 ans pour les installations industrielles ainsi que pour le matériel et outillage.

Les biens dont le groupe Wendel a la disposition dans le cadre d'un contrat de crédit-bail ou de location longue durée et pour lesquels le Groupe supporte la quasi-totalité des risques et avantages sont traités comme s'ils avaient été acquis à crédit et sont amortis linéairement selon les durées décrites ci-dessus.

Note 1-10.5 Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de perte de valeur. Ce test est effectué soit en cas d'indice de perte de valeur, soit une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux écarts d'acquisition et aux marques. Les pertes de valeur sont enregistrées sur la ligne « Dépréciation d'actifs » du compte de résultat.

Note 1-10.6 Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés non consolidées, les créances d'exploitation, les titres de créances, les valeurs mobilières de placement, les instruments dérivés et la trésorerie. Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires, les instruments dérivés, les dettes d'exploitation et certains engagements de liquidité sur des titres du Groupe détenus par certains co-actionnaires (voir la note 34-5 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements »).

Conformément aux principes de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les actifs financiers sont comptabilisés et évalués soit à la juste valeur par résultat, soit à la juste valeur par autres éléments du résultat global, soit au coût amorti. Le classement et l'évaluation s'effectuent en fonction des caractéristiques de l'instrument et de l'objectif de gestion suivant lequel ces actifs ont été acquis.

1. Actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Les instruments de capitaux propres qui sont détenus à des fins de transaction ou pour lesquels le Groupe n'a pas fait le choix d'une valorisation en juste valeur par les autres éléments du résultat global sont évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Cette catégorie inclut essentiellement des participations du Groupe dans des sociétés non contrôlées.

2. Actifs financiers évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global

La norme IFRS 9 permet de faire le choix irrévocable de présenter dans les autres éléments du résultat global les variations de la juste valeur d'un placement dans un instrument de capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction. Ce choix se fait instrument par instrument et à chaque nouvelle acquisition en fonction de l'intention de gestion du Groupe.

Les instruments de capitaux propres comptabilisés dans cette rubrique concernent principalement les participations dans des sociétés non contrôlées par le Groupe et pour lesquelles l'option de valorisation par capitaux propres a été retenue compte tenu de leur caractère stratégique et long terme.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à leur juste valeur qui correspond généralement à leur coût d'acquisition, majorée des coûts de transaction. Aux dates de clôture, pour les instruments cotés, la juste valeur est déterminée sur base du cours de Bourse à la date de clôture considérée. Pour les titres non cotés, la juste valeur est évaluée à partir de modèles d'évaluation fondés principalement sur les dernières opérations de marché, l'actualisation de dividendes ou de flux de trésorerie et la valeur de l'actif net.

Les gains et pertes latents sur ces actifs financiers sont comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu ou encaissé, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, est transféré en réserves de consolidation et n'est pas reclassé dans le compte de résultat. Les dividendes de tels placements sont comptabilisés en résultat à moins que le dividende ne représente clairement la récupération d'une partie du coût d'investissement.

3. Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils se composent des prêts et créances rattachés à des participations, des dépôts et cautionnements, des créances commerciales et autres créances courantes. Ces actifs financiers figurent au bilan en « Actifs financiers non courants », « Créances clients » et « Autres actifs financiers courants ». Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

4. Passifs financiers

À l'exception des instruments dérivés et des passifs financiers relatifs à des engagements de liquidité sur des titres du Groupe détenus par certains co-actionnaires (voir la note 34-5 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements »), les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

5. Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur. Sauf exceptions détaillées ci-après, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur, de flux futurs de trésorerie ou de couverture d'investissement :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de valeur de tout élément d'actif ou de passif, du fait de l'évolution des taux de change, des taux d'intérêt ou autres cours de référence ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs ; il s'agit des couvertures mises en place par Wendel et ses filiales pour se couvrir contre les fluctuations de cours de devises étrangères, de taux d'intérêt, ou du cours des matières premières ;
- les couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger permettent de compenser les fluctuations de valeur liées à la conversion en monnaie de reporting dans les comptes consolidés de la société mère. Les dettes financières libellées dans la devise de fonctionnement de l'investissement couvert peuvent faire l'objet d'une qualification de couverture d'investissement net lorsque la couverture est reconnue comptablement.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ; et si
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine, et tant qu'elle perdure.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la mesure de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en capitaux propres. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée en compte de résultat. Les montants enregistrés en situation nette sont repris au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts ou sont repris dans le coût d'acquisition des actifs dont le risque financier lié au prix d'acquisition a été couvert ;
- de façon similaire à la couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur de l'instrument financier dérivé sont comptabilisées nettes d'impôt en autres éléments du résultat global pour la part efficace attribuable au risque de change couvert et en résultat pour la part inefficace. Les gains et pertes accumulés en capitaux propres sont reconnus dans le compte de résultat lorsque l'activité à l'étranger est cédée.

La valorisation des instruments dérivés est faite sur la base de modèles mathématiques mis en œuvre par le groupe Wendel, par des experts externes et/ou par les contreparties.

Note 1-10.7 Méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers

Les tableaux de la note 13 « Actifs et passifs financiers » présentent, conformément aux dispositions de l'amendement à IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir » de mars 2009, les actifs et passifs du Groupe qui sont évalués à la juste valeur selon leur mode d'évaluation. Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres que des cotations visées au niveau 1, soit directement (tel qu'un prix), soit indirectement (calculé à partir d'un autre prix) ;
- niveau 3 : justes valeurs qui ne sont pas déterminées sur la base de données observables sur un marché.

Au cours de l'exercice 2018, il n'a été procédé à aucun transfert entre les niveaux 1 et 2, et à aucun transfert vers ou depuis le niveau 3 des méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers.

Note 1-10.8 Stocks

Les stocks sont valorisés au plus faible du coût ou de la valeur nette de réalisation. Le coût de production comprend le coût des matières premières, de la main-d'œuvre ainsi que les frais généraux que l'on peut raisonnablement rattacher à la production.

Note 1-10.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie et comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis

La trésorerie est constituée de comptes bancaires.

Conformément à IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie », les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie comprennent notamment des Sicav monétaires et des comptes de dépôt ayant des échéances initiales inférieures ou égales à 3 mois. Ils sont comptabilisés à la clôture à leur juste valeur.

Les comptes de trésorerie et les équivalents de trésorerie nantis sont présentés en actifs non courants car ils ne sont pas immédiatement disponibles.

Note 1-10.10 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

Selon l'échéance estimée de l'obligation, le montant de la provision est actualisé. L'impact de l'actualisation est recalculé à chaque clôture et l'ajustement lié à l'actualisation est comptabilisé dans le compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

Note 1-10.11 Provisions pour avantages accordés aux salariés

Pour les régimes à cotisations définies, les cotisations sont comptabilisées en charges opérationnelles.

Pour les régimes à prestations définies, la valeur actualisée des indemnités de fin de carrière et des compléments de retraite pour le personnel en activité et les salariés retraités est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées. Les droits sont déterminés à la clôture de chaque exercice en tenant compte de l'âge, de l'ancienneté du personnel et de la probabilité de présence dans l'entreprise à la date de départ en retraite. Le calcul repose sur une méthode actuarielle qui s'applique à des hypothèses de rentabilité des placements à long terme. La provision correspond à la différence entre l'engagement ainsi calculé et les éventuels actifs confiés en gestion à des sociétés d'assurances dans le but de couvrir ces engagements.

Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés dans les capitaux propres dès qu'ils sont constatés.

Note 1-10.12 Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont constatés sur les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales.

L'existence de déficits fiscaux reportables entraîne l'inscription à l'actif du bilan d'impôts différés lorsqu'il est probable de les utiliser par compensation avec des impôts générés par les bénéfices futurs ou lorsqu'il existe des impôts différés passifs d'un montant égal ou supérieur qui sont susceptibles d'être imputés sur ceux-ci. L'application de ce principe a conduit à ne pas activer les déficits fiscaux du groupe fiscal Wendel.

S'agissant des filiales et des sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire entre la valeur comptable des titres et leur valeur fiscale sauf :

- si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire s'inversera ;
- et qu'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

L'impôt différé est comptabilisé en utilisant la méthode de report variable. Selon cette méthode, les éléments d'actif et de passif d'impôt différé sont constatés selon leur incidence fiscale future estimative résultant des écarts entre la valeur comptable des éléments d'actif et de passif existant dans les états financiers consolidés et leur base fiscale respective. Les éléments d'actif et de passif d'impôt différé sont évalués en appliquant les taux d'imposition qui seront en vigueur durant l'exercice au cours duquel il est prévu que les différences temporaires seront recouvrées ou réglées. L'incidence de toute variation des taux d'imposition sur les éléments d'actif et de passif d'impôt différé est constatée dans le résultat de la période au cours de laquelle les changements de taux se produisent.

Note 1-10.13 Actions autodétenues

Toutes les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions propres est affecté directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat de l'exercice.

Note 1-10.14 Actifs destinés à être cédés et activités en cours de cession

Les actifs, ou groupe d'actifs, destinés à être cédés sont classés en tant que tels dès lors qu'il est estimé que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une vente plutôt que par leur utilisation, et lorsque leur cession est hautement probable. Les éventuels amortissements sur ces actifs sont arrêtés à partir de la date à laquelle les conditions de classement dans cette catégorie sont remplies, et une dépréciation est constatée si la valeur nette comptable résiduelle est supérieure à la valeur probable de réalisation diminuée des coûts de vente.

Une activité est considérée comme en cours de cession lorsqu'elle répond aux critères des actifs destinés à être cédés. Les actifs et passifs de ces activités sont présentés sur des lignes distinctes du bilan à la clôture de l'exercice en cours et le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat (y compris pour les exercices présentés en comparatif). Le résultat des activités abandonnées intègre, le cas échéant, le résultat de cession ou la dépréciation constatée sur cette activité.

Note 1-10.15 Reconnaissance du chiffre d'affaires

La comptabilisation du chiffre d'affaires issu de contrat avec les clients traduit à la fois le rythme de réalisation des obligations de performance correspondant au transfert à un client du contrôle d'un bien ou d'un service et le montant qui reflète le montant que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

Dans le groupe Bureau Veritas, la majorité des contrats est de courte durée. Au titre de ces contrats, Bureau Veritas comptabilise le chiffre d'affaires dès lors que la prestation de service a été rendue au client. Pour d'autres contrats, Bureau Veritas utilise la méthode de l'avancement pour déterminer le montant qu'il convient de comptabiliser en chiffre d'affaires au cours d'une période donnée dans la mesure où les résultats des contrats sont déterminés de manière fiable. Le pourcentage d'avancement est déterminé pour chaque contrat par référence aux coûts encourus à la date de clôture, rapportés au total des coûts estimés. L'accroissement de ce pourcentage, appliqué au résultat total prévisionnel du contrat, représente la marge comptabilisée de la période. En cas de marge prévisionnelle négative, des provisions sont constituées immédiatement pour la totalité du contrat. L'application d'IFRS 15 au 1er janvier 2018 ne remet pas en cause le schéma de comptabilisation existant, en effet les contrats bénéficient d'un droit exécutoire à paiement ou satisfont la condition de non-reperformance au titre des prestations réalisées à la date de clôture.

Note 1-10.16 Traduction des opérations en devises

Les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des créances et dettes en devises figurent dans la rubrique « Autres produits et charges financiers » du compte de résultat.

Dans le cas des couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger (voir ci-avant « Instruments dérivés »), la part du produit ou de la perte sur un instrument de couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger qui est considérée comme une couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres. La part inefficace est quant à elle comptabilisée immédiatement en résultat.

Note 1-10.17 Plans d'options de souscription et plans d'options d'achat

La norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » conduit le Groupe à comptabiliser une charge pour le montant de la juste valeur des options de souscription, options d'achat, actions gratuites et actions de performance accordées aux salariés à la date de l'octroi, la contrepartie de la charge étant passée en capitaux propres consolidés. Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

En 2018, comme lors des exercices précédents, les plans accordés par Wendel ont été évalués par un expert indépendant.

Note 1-10.18 Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe

Les mécanismes de co-investissement décrits dans la note 4 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe » sont matérialisés par la détention par les équipes de Direction de différents instruments financiers, tels que des actions ordinaires, des actions de préférence à rendement indexé ou préférentiel, des bons de souscription d'action (BSA), etc.

Ces mécanismes se dénouent lors de la survenance d'une cession, d'une introduction en Bourse ou après écoulement d'un délai prédéterminé. Le dénouement conduit à un partage des gains liés à l'investissement en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs de rendement annuel et de profitabilité cumulée par Wendel.

L'évaluation et la comptabilisation de ces mécanismes dépendent de leur mode de dénouement : soit en instruments de capitaux propres dans le cadre d'une cession ou d'une introduction en Bourse, soit en trésorerie dans le cadre des engagements de liquidité incombant au groupe Wendel après expiration d'un délai prédéterminé.

Tant que le mode de dénouement n'est pas connu définitivement, le traitement comptable est fondé sur le mode de dénouement estimé le plus probable.

Lorsque le mode de dénouement estimé le plus probable est en instruments de capitaux propres, l'investissement initial des équipes de direction donne lieu à la comptabilisation d'intérêts minoritaires à hauteur de leur pourcentage dans l'investissement total. Lors du dénouement, l'impact de la dilution lié au partage de la valeur vient réduire le montant de la plus-value revenant à Wendel. Lorsque les bénéficiaires investissent à un prix inférieur à la juste valeur des instruments souscrits ou acquis, l'avantage initial est comptabilisé en charges dans le compte de résultat.

Lorsque le mode de dénouement estimé le plus probable est en trésorerie dans le cadre de l'exécution des engagements de liquidité par le groupe Wendel après l'expiration d'un délai prédéterminé, l'investissement initial des équipes de direction est comptabilisé en dette. Cette dette est ultérieurement réévaluée à sa juste valeur jusqu'à sa date de règlement. La variation de juste valeur est comptabilisée en résultat. Lors du dénouement, la dette est soldée par le versement de trésorerie. En outre, les co-investisseurs détenteurs de ces instruments ne sont pas considérés comptablement comme des minoritaires et leur part est consolidée dans le résultat et les réserves consolidées du Groupe.

L'estimation du mode de dénouement le plus probable est appréciée à chaque clôture et jusqu'au dénouement des mécanismes. Les effets du changement d'estimation sur le mode de dénouement probable sont comptabilisés prospectivement au compte de résultat. Ainsi, lorsque le mode de dénouement en trésorerie devient le plus probable, le montant comptabilisé au compte de résultat au moment du changement d'estimation correspond à la réévaluation totale - à cette date - des instruments souscrits.

Wendel estime que pour les principaux coinvestissements en place dans le Groupe au 31 décembre 2018, le dénouement le plus probable se fera dans le cadre d'une cession des participations concernées ou dans le cadre d'une introduction en Bourse de ces participations. Les engagements de liquidité au titre des *puts* de minoritaires et des co-investissements, ainsi que les montants comptabilisés en passifs financiers à ce titre, sont présentés dans la note 34-5 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements ».

Note 1-11 Règles de présentation

Note 1-11.1 Présentation du bilan

Un actif est classé en actifs courants lorsqu'une des quatre conditions suivantes est remplie :

- le Groupe s'attend à pouvoir réaliser l'actif, le vendre ou le consommer dans le cadre de son cycle d'exploitation normal ; ou
- l'actif est essentiellement détenu à des fins de transaction ; ou
- le Groupe s'attend à réaliser l'actif dans les 12 mois suivant la date de clôture ; ou
- l'actif est de la trésorerie (ou équivalent de trésorerie) dont l'échange ou l'utilisation pour régler un passif ne sont soumis à aucune restriction pendant au moins les 12 mois suivant la clôture. Lorsque l'actif est un compte de trésorerie ou équivalent de trésorerie nanti, le montant est classé en actifs non courants.

Un passif est classé en passifs courants lorsque l'une des quatre conditions suivantes est remplie :

- le Groupe s'attend à ce que le passif soit réglé dans le cadre de son cycle d'exploitation normal ; ou
- le passif est essentiellement encouru à des fins de transaction ; ou
- le passif doit être réglé dans les 12 mois après la date de clôture ; ou
- l'entreprise n'a pas de droit inconditionnel de différer le règlement de la dette au minimum pour la période de 12 mois après la date de clôture.

Note 1-11.2 Présentation du compte de résultat

Le « Résultat opérationnel » intègre les produits et les charges ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

Le résultat financier est composé d'une part du « Coût de l'endettement financier net » et d'autre part des « Autres produits et charges financiers » qui intègrent notamment les résultats de cession ou les dépréciations sur les actifs financiers, les dividendes des participations non consolidées, les variations de juste valeur des « Actifs financiers évalués en juste valeur par le résultat », l'impact de l'actualisation des créances, des dettes ou des provisions et les écarts de change.

1. Impôts : traitement de la CVAE

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 « Impôts dus sur la base des bénéfices imposables ». L'Ifric a en effet précisé que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable. Le Groupe a jugé que la CVAE remplit les caractéristiques mentionnées dans cette conclusion, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

La CVAE est donc présentée sur la ligne « Charges d'impôt ».

2. Impôts : traitement du CICE

Selon l'analyse du Groupe, le Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE) ne correspond pas à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 « Impôts dus sur la base des bénéfices imposables ». Wendel privilégie donc le traitement comptable en déduction des charges de personnel.

Le CICE est ainsi présenté sur la ligne « Charges opérationnelles ».

Note 1-11.3 Résultat par action

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen d'actions en circulation pendant l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen d'actions en circulation pendant l'exercice, ajusté selon la méthode du « rachat d'actions ». Selon cette méthode, la trésorerie qui serait encaissée à la suite de l'exercice des instruments dilutifs serait utilisée pour racheter des actions et neutraliser partiellement la dilution ; l'impact de la dilution potentielle correspond donc à l'impact net. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat part du Groupe.

Si le compte de résultat présente séparément le résultat d'activités cédées, le bénéfice par action est calculé d'une part sur le bénéfice hors activités cédées et d'autre part sur le résultat des activités cédées.

NOTE 2 Variations de périmètre

Note 2-1 Variations de périmètre de l'exercice 2018

Le périmètre de consolidation du groupe Wendel est détaillé dans la note 38 « Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 ».

Note 2-1.1 Cession de la participation dans Saham Group comptabilisée en actifs financiers

Wendel a cédé le 8 mars 2018 ses parts dans la holding du groupe Saham, pour un montant de 155 m$ (soit 133 M€ au taux de change du paiement du prix de cession après prise en compte des couvertures de change). Cette cession a été finalisée le 11 octobre 2018 suite à la réalisation effective de la cession du pôle assurance de Saham à Sanlam. Wendel bénéficie également jusqu'au 11 octobre 2020, d'un droit à 13,3 % des plus-values réalisées en cas de cession par Saham des autres activités du Groupe (Centres de relation client, Immobilier, Santé et Éducation) à des valorisations supérieures à certains seuils prédéfinis. Pour mémoire, Wendel avait investi 100 M€ dans la holding de ce groupe en 2013 pour 13,3 % du capital. Cette participation était comptabilisée en actifs financiers dont les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres ; conformément à IFRS 9 « Instruments financiers », les variations cumulées de juste valeur depuis l'investissement ne sont pas recyclées en résultat, la cession n'a donc pas d'impact sur le résultat malgré la plus-value dégagée sur l'investissement.

Note 2-1.2 Cession de CSP Technologies

Le 28 août 2018, Wendel a finalisé la cession de CSP Technologies à AptarGroup, Inc. pour un montant de liquidités net de 342 M$ soit 303 M€ (pour 100 % du capital).

Le résultat de CSP Technologies a été comptabilisé en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées » jusqu'au 30 juin 2018, date de clôture comptable de CSP Technologies la plus proche de la cession, pour un montant de (6,4) M€. La plus-value de cession nette est enregistrée sur cette même ligne du compte de résultat pour 108,8 M€. La contribution de CSP Technologies au résultat de l'exercice 2017 présenté en comparatif est également reclassée sur cette ligne.

À titre d'information, le chiffre d'affaires réalisé par CSP Technologies en 2017 s'élevait à 136 M$ et son résultat opérationnel ajusté à 27 M$.

Note 2-1.3 Cession de Mecatherm

Le 27 septembre 2018, Wendel a finalisé la cession de Mecatherm à Unigrains pour un montant net de 88 M€ (pour 100 % du capital).

Le résultat de Mecatherm a été comptabilisé en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées » jusqu'au 30 juin 2018, date de clôture comptable de Mecatherm la plus proche de la cession, pour un montant de 1,1 M€. La plus-value de cession nette est enregistrée sur cette même ligne du compte de résultat pour 11,2 M€. La contribution de Mecatherm au résultat de l'exercice 2017 présenté en comparatif est également reclassée sur cette ligne.

À titre d'information, le chiffre d'affaires réalisé par Mecatherm en 2017 s'élevait à 84 M€ et son Ebitda récurrent à 7 M€.

Note 2-1.4 Cession de Nippon Oil Pump Co., Ltd (NOP)

Le 28 novembre 2018, Wendel a finalisé la cession de Nippon Oil Pump Co., Ltd à CITIC Capital Japan Partners III, LP pour un montant net de 12 000 MYen (pour 100 % du capital) soit 92 M€.

Le résultat de Nippon Oil Pump a été comptabilisé en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées » jusqu'au 30 juin 2018, date de clôture comptable de Nippon Oil Pump la plus proche de la cession, pour un montant de 0,7 M€, après prise en compte de l'arrêt des amortissements conformément à IFRS 5 « actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La plus-value de cession nette est enregistrée sur cette même ligne du compte de résultat pour 54,7 M€. La contribution de Nippon Oil Pump au résultat de l'exercice 2017 présenté en comparatif est également reclassée sur cette ligne.

À titre d'information, le chiffre d'affaires réalisé par Nippon Oil Pump en 2017 s'élevait à 6 132 MYen et son Ebitda récurrent à 1 349 MYen.

Note 2-1.5 Cession de 4,73 % du capital de Bureau Veritas

Le 30 octobre 2018, Wendel a cédé 20 920 503 actions Bureau Veritas, soit 4,73 % du capital de cette société pour un montant de 400 M€. À l'issue de cette cession, le groupe Wendel détient toujours le contrôle exclusif sur le groupe Bureau Veritas avec une gouvernance inchangée. Cette participation reste donc consolidée par intégration globale.

Le résultat de cession s'établit à 301,9 M€ et est comptabilisé en variation des capitaux propres conformément aux dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers », cette transaction n'ayant pas entraîné une perte de contrôle.

Note 2-1.6 Rachat de 4,8 % du capital de Stahl

Fin 2018, Wendel a acheté 4,8 % de Stahl à son co-actionnaire Clariant pour 50 M€. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers », l'impact est comptabilisé en capitaux propres.

Note 2-1.7 Principales variations de périmètre au niveau des filiales et participations

1. Variations de périmètre du groupe Bureau Veritas

Au cours de l'année 2018, Bureau Veritas a réalisé les principales acquisitions suivantes :

- Lubrication Management SL, une société espagnole d'analyse d'huiles lubrifiantes qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 4 millions d'euros en 2017 ;
- EMG Corporation, une société spécialisée dans les services d'évaluation technique, de gestion de projets de construction, d'assistance à la gestion d'actifs et aux transactions immobilières aux États-Unis. Elle a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 70 millions d'euros en 2017 ;
- Permulab Sdn. Bhd., un acteur de référence dans les services d'essais en laboratoire dans les domaines de l'agroalimentaire, de l'eau et de l'environnement en Malaisie.

Le total des prix d'acquisition des sociétés acquises par Bureau Veritas en 2018 s'élève à 131,4 M€ et le total des écarts d'acquisition comptabilisés sur l'ensemble de ces sociétés est de 63,6 M€.

Le chiffre d'affaires annuel 2018 des sociétés acquises au cours de l'année 2018 est d'environ 95,8 M€ et le résultat opérationnel avant amortissement des immobilisations incorporelles issues du regroupement d'entreprise est d'environ 16,1 M€.

2. Variations de périmètre du groupe Constantia Flexibles (packaging flexible)

Au cours de l'année 2018, Constantia Flexibles a réalisé l'acquisition de la société indienne Creative Polypack, spécialisée dans l'emballage flexible à base de films pour les industries de l'alimentation et de l'hygiène domestique. Le chiffre d'affaires de cette société pour l'année 2017-2018 est attendu à environ 75 M€.

Par ailleurs, en mars 2018, la représentation de Constantia Flexibles au sein du Conseil d'administration de sa participation Multi-Color a été portée de 1 à 2 membres sur un total de 9, ce qui confère dorénavant à Constantia Flexibles une influence notable. A compter du 1er avril 2018, les titres Multi-Color sont donc comptabilisés par mise en équivalence.

3. Variations de périmètre du groupe Allied Universal

Le groupe Allied Universal a finalisé le 26 octobre 2018 l'acquisition d'US Security Associates (USSA) pour environ 1 milliard de dollars. L'apport de Wendel s'élève à 78 M$ portant l'investissement net à environ 378 M$.

Avec cette acquisition, Allied Universal est désormais une entreprise avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 7 milliards de dollars et employant plus de 200 000 professionnels de la sécurité. Cette acquisition renforce également de manière significative l'empreinte commerciale d'Allied Universal aux États-Unis et ses capacités de services auprès de ses clients tout en élargissant son activité au Canada, en Amérique Centrale et au Royaume-Uni.

L'écart d'acquisition provisoire comptabilisé par Allied Universal suite à cette opération s'élève à 371 M$, compte tenu de la comptabilisation de 533 M$ d'immobilisations incorporelles (principalement des relations clientèles).

L'impact de cette opération sur le pourcentage d'intérêt détenu par Wendel est négligeable et la gouvernance demeure inchangée, la société continue à être comptabilisée conformément aux principes d'IAS 28 « participations dans les entreprises associées ».

Note 2-2 Variations de périmètre de l'exercice 2017

Les principales variations de périmètre de l'exercice 2017 étaient les suivantes :

- la première consolidation du Groupe Tsebo ;
- la cession de 21,7 millions d'actions Saint-Gobain, soit 3,9 % du capital pour un montant total de 1 085 M€. Cette opération s'étant traduit comptablement par la comptabilisation de la cession de l'ensemble des titres Saint-Gobain qui étaient mis en équivalence (y compris ceux conservés), la constatation d'une plus-value de 84 M€ constatée en « Résultat net des sociétés mises en équivalence » et l'entrée au cours de Bourse, au bilan consolidé, des titres Saint-Gobain conservés dorénavant classés en « actifs financiers évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global » ;
- la cession de 2,8 millions de titres Bureau Veritas acquis en novembre 2016 sans vocation à être conservés sur le long terme. Cette opération a permis au Groupe de réaliser un gain de 12,4 M€, traduit comptablement, en tenant compte du coût moyen pondéré des titres Bureau Veritas, par une plus-value de 52 M€ enregistrée en capitaux propres ; et
- la cession de la totalité de la participation du Groupe dans exceet pour un montant de 16,6 M€ ayant généré un résultat de cession de (0,4) M€.

NOTE 3 Parties liées

Les parties liées du groupe Wendel sont :

- IHS, Allied Universal et PlaYce qui sont mises en équivalence ;
- les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Wendel ; et
- Wendel-Participations, qui est la structure de contrôle de Wendel.

Note 3-1 Membres du Conseil de surveillance et du Directoire

Le montant des rémunérations allouées par le groupe Wendel, au titre de l'exercice 2018, au Président du Directoire et au membre du Directoire s'élève à 3 892,9 k€. La valeur des options et actions de performance qui leur ont été attribuées au cours de l'exercice 2018, s'élevait à 3 473,9 k€ à la date de leur attribution.

Le montant des rémunérations versées en 2018 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 1 167 K€, dont 1 070 K€ de jetons de présence Wendel SE et de rémunération du Président du Conseil de surveillance et 97 K€ de jetons de présence versés à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil. Ces montants n'intègrent pas la rémunération salariale du membre du Conseil de surveillance représentant des salariés qui, par ailleurs, ne perçoit pas de jetons de présence de Wendel SE.

Les engagements pris par la Société au bénéfice d'André François-Poncet, en cas de départ, sont les suivants :

- en cas de révocation en 2019, une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture,
- en cas de révocation en 2020, une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture, sans que cette indemnité puisse excéder 24 mois de rémunération fixe,
- en cas de démission ou révocation en cas de perte par Wendel-Participations SE du contrôle de Wendel, une indemnité égale à 36 mois de rémunération fixe telle qu'existant au moment du départ.

Les engagements pris par la Société au bénéfice de Bernard Gautier, membre du Directoire, en cas de départ sont les suivants :

- une indemnité de fin de contrat de travail, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance ;
- une indemnité de fin de mandat, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance, soumise à certaines conditions.

Conformément à la politique d'association de l'équipe de direction de Wendel aux investissements du Groupe, l'équipe de direction participe aux mécanismes de co-investissement décrits dans la note 4-1 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

Note 3-2 Wendel-Participations

L'actionnariat de Wendel-Participations est composé de 1 169 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations détient 37,69 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2018, représentant 51,06 % des droits de vote exerçables et 50,32 % des droits de vote théoriques.

Il n'y a pas d'autres liens économiques et financiers significatifs entre Wendel-Participations et Wendel que ceux liés à la détention des titres et aux conventions suivantes :

- une convention de prestation de services conclue pour la mise en œuvre des dispositions de la loi Sapin 2 en matière de prévention de corruption et pour la mise en œuvre du reporting CBCR ;
- un protocole d'accord sur l'utilisation du nom patronymique « Wendel » ainsi qu'une convention de licence sur la marque « WENDEL Investissement » ; et
- des conventions d'assistance technique et de location de locaux à Wendel-Participations.

NOTE 4 Association des équipes de direction aux investissements du Groupe

Les principes comptables appliqués aux mécanismes de co-investissement sont décrits en note 1-10.18 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

Note 4-1 Association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe

Afin d'associer ses managers à la création de valeur du Groupe, Wendel a mis en place des programmes de co-investissement leur permettant d'investir à titre personnel dans les actifs dans lesquels le Groupe investit. Les managers sont ainsi soumis aux risques et associés aux bénéfices de ces investissements sur leur patrimoine propre. Plusieurs programmes se sont succédé, en fonction de la date de réalisation de l'investissement initial par le groupe Wendel. Certaines règles sont communes à tous les programmes :

i) le montant du co-investissement est égal au maximum à 0,5 % du montant investi par le groupe Wendel et les managers ; les co-investissements correspondent à des déboursements effectifs par chaque manager et sont concomitants aux investissements de Wendel ;

ii) en cas d'événement de liquidité (tel que défini au iii) ci-dessous), les managers disposent, selon le cas, des mêmes droits et obligations que le groupe Wendel dans la plus-value ou la perte dégagée (co-investissement *pari passu*) ou de droits et obligations différents (co-investissement accéléré) ; dans ce dernier cas, si le groupe Wendel réalise un niveau prédéfini de rendement, les managers ont droit à une quote-part de la plus-value plus importante que leur participation en capital ;

iii) un événement de liquidité est défini comme une cession totale de la société en portefeuille, un changement de contrôle de cette société, la cession de plus de 50 % des titres détenus par le groupe Wendel dans la société ou l'introduction en Bourse de celle-ci ; selon les cas, la liquidité octroyée aux co-investisseurs peut être totale ou proportionnelle à la participation cédée ;

iv) en l'absence d'événement de liquidité avant le terme du programme de co-investissement (huit à douze années après l'investissement initial), une liquidité est offerte aux co-investisseurs, en une ou plusieurs tranches ; la valorisation de la société en portefeuille est alors effectuée à chaque fois par un expert indépendant de réputation internationale et les droits ou obligations des managers sont calculés conformément aux règles du ii) ci-dessus ;

v) les droits des co-investisseurs s'acquièrent progressivement sur une période de plusieurs années ; en cas de départ avant un événement de liquidité ou, à défaut d'un tel événement, avant l'arrivée du terme du programme, les managers doivent céder au groupe Wendel sur demande de celui-ci (et parfois, ont la faculté de lui céder) leurs droits non encore définitivement acquis à la valeur d'origine et, dans certains cas, leurs droits définitivement acquis à des conditions financières prédéfinies ; les cas de départ sont régis par des promesses croisées d'achat et de vente.

Par ailleurs, les co-investissements afférents à des investissements de faible montant peuvent être globalisés et régularisés en fin d'année. Ainsi, les co-investissements dont la somme est globalement inférieure pour tous les managers concernés à 100 000 € (correspondant à des investissements de Wendel inférieurs à 20 M€) peuvent être différés jusqu'à un seuil cumulatif de 250 000 € ; si ce seuil n'est pas atteint, la situation doit néanmoins être régularisée au minimum une fois par an.

Programme 2006-2008

Les co-investissements dans les sociétés ou participations initialement acquises par le groupe Wendel entre 2006 et 2008 ont tous été débouclés, soit par suite de cessions des sociétés concernées (cas de Deutsch et Van Gansewinkel Groep), d'absence de perspectives de retour pour les co-investisseurs (cas de Saint-Gobain) ou d'arrivée du terme du programme (31 décembre 2016) (cas de Stahl et Materis).

Programme 2011-2012

Les co-investissements afférents aux acquisitions réalisées par le groupe Wendel en 2011 et 2012 (et aux éventuels réinvestissements ultérieurs effectués par le groupe Wendel dans les sociétés concernées) sont régis par les principes figurant en préambule de la présente note 4-1 et par les règles particulières suivantes :

i) 30 % du montant investi par les co-investisseurs le sont aux mêmes conditions que Wendel (co-investissement *pari passu*) ;

ii) les 70 % restants donnent droit, en cas d'événement de liquidité, à 7 % de la plus-value (*carried interest*), à condition que Wendel ait obtenu un rendement minimum de 7 % par an et de 40 % en cumul de son investissement ; dans le cas contraire, les co-investisseurs perdent tout droit à plus-value, ainsi que le montant investi, sur cette fraction de co-investissement ;

iii) à défaut de cession totale ou d'introduction en Bourse de la société concernée, une liquidité est offerte aux co-investisseurs par tiers à dire d'expert à l'issue d'une période de 8 ans à compter de la réalisation de l'investissement initial par le groupe Wendel : la plus-value éventuelle est alors dégagée sur un tiers des sommes investies par les co-investisseurs ; il en est de même au bout de 10 ans, puis 12 ans, si aucune cession totale ou introduction en Bourse n'est intervenue dans l'intervalle ;

iv) les droits des co-investisseurs s'acquièrent progressivement sur une période de quatre ans, en cinq tranches de 20 % par an, dont 20 % à l'origine.

En application de ces principes, les managers de Wendel ont investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans les sociétés Parcours, Mecatherm et IHS. Ces co-investissements ont été effectués à travers Oranje-Nassau Développement SA SICAR, constituée en 2011 et divisée en trois compartiments correspondant à chacune de ces trois sociétés.

Le co-investissement dans Parcours a été débouclé fin 2016 à la suite de la cession de cette société à ALD Automotive, filiale du groupe Société Générale. En 2018, l'acquéreur a fait jouer la garantie de passif, dont les co-investisseurs ont supporté leur quote-part.

Le co-investissement dans Mecatherm a été débouclé fin 2018 à la suite de la cession de cette société à Unigrains. La cession s'est traduite par une perte pour Wendel et les co-investisseurs. En particulier, M. Bernard Gautier, membre du Directoire, a réalisé une moins-value de 60 K€.

Programme 2013-2017

Le système de co-investissement a été aménagé en 2013, à l'initiative du Conseil de surveillance, pour introduire une part mutualisée et relever dans certains cas la condition de rendement minimum du groupe Wendel. Ces aménagements ont été fixés pour les quatre années correspondant au mandat du Directoire. Ainsi, les co-investissements afférents aux acquisitions effectuées par le groupe Wendel dans de nouvelles sociétés entre avril 2013 et avril 2017 sont régis par les principes figurant en préambule de la présente note 4-1 et par les règles particulières suivantes :

i) 35 % du montant co-investi donne droit, en cas d'événement de liquidité, à 3,5 % de la plus-value réalisée sur chacun des investissements de la période, à condition que le rendement de Wendel soit d'au moins 10 % (*carried deal par deal*) ; si ce rendement n'est pas atteint, les co-investisseurs perdent tout droit à plus-value sur 35 % de leur investissement, ainsi que 35 % du montant investi ; à l'issue d'une période de 8, 10 et 12 ans à compter de l'investissement initial, et à défaut de cession totale ou d'introduction en Bourse préalable, une liquidité par tiers à dire d'expert est offerte aux co-investisseurs (cf. programme 2011-2012)

ii) 35 % du montant co-investi donne droit à 3,5 % de la plus-value calculée sur l'ensemble des investissements réalisés pendant la période, à condition que le rendement de Wendel, calculé sur l'ensemble de ces investissements, soit d'au moins 7 % (*carried mutualisé*) ; si ce rendement n'est pas atteint, les co-investisseurs perdent tout droit à plus-value sur 35 % de leur investissement, ainsi que 35 % du montant investi ; à défaut de cession totale ou d'introduction en Bourse préalable de chacun des investissements de la période, la plus-value mutualisée éventuelle sera attribuée pour moitié en 2024 et pour moitié en 2025 (les investissements demeurant en portefeuille étant à chaque fois valorisés par un expert indépendant) ;

iii) les derniers 30 % du montant co-investi le sont *pari passu* avec Wendel, dont 15 % en deal par deal et 15 % en mutualisé ;

iv) les co-investisseurs ayant pris librement l'engagement de participer au programme de co-investissement 2013-2017 pour une certaine part de l'ensemble des co-investissements, sont tenus d'investir à ce niveau dans tous les investissements de la période au titre de la partie mutualisée (*carried* et *pari passu*) ; à défaut, le co-investisseur concerné perd, à hauteur de la part non investie, ses droits à la plus-value mutualisée et son investissement antérieur, sauf cas de force majeure où le co-investisseur sera seulement dilué ;

v) les co-investisseurs qui auront respecté leur engagement de co-investir dans la partie mutualisée pourront investir la même somme en deal par deal (*carried* et *pari passu*), sans obligation ;

vi) les droits des co-investisseurs s'acquièrent progressivement sur une durée de quatre ans, en cinq tranches de 20 % par an, dont 20 % à l'origine ; étant précisé que, pour les droits au *carried mutualisé*, la durée se calcule à compter du premier investissement de la période.

Par ailleurs, la quote-part de co-investissement du Directoire a été fixée à un tiers du co-investissement total, dont 60 % à la charge de l'ancien Président du Directoire et 40 % à la charge de l'autre membre du Directoire.

Les co-investissements étant réalisés en euros, en cas d'investissement en devises étrangères la parité de change entre l'euro et la devise concernée est ajustée au jour de l'augmentation de capital des SICAR, en tenant compte le cas échéant des couvertures de change mises en place.

En application de ces principes, les managers concernés de Wendel ont investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans les sociétés Saham, Nippon Oil Pump, CSP Technologies, Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo. Ces co-investissements ont été effectués à travers deux sociétés à capital-risque luxembourgeoises, Expansion 17 SCA SICAR et Global Performance 17 SCA SICAR, constituées en 2013. Expansion 17 SCA SICAR, dans laquelle sont effectués les co-investissements en *deal par deal*, est divisée en six compartiments correspondant à chacune des six sociétés ; Global Performance 17 SCA SICAR, dans laquelle sont effectués les co-investissements mutualisés, n'a qu'un compartiment pour tous les investissements de la période 2013-2017.

En 2018, les co-investissements dans Saham, Nippon Oil Pump et CSP Technologies ont été débouclés par suite des cessions de ces trois sociétés. En ce qui concerne le co-investissement mutualisé, (i) pour la partie en *pari passu*, les co-investisseurs (dont M. Bernard Gautier, membre du Directoire), recevront le remboursement de leurs apports et leur part de plus-value en proportion de leur participation au capital et (ii) pour la partie en *carried*, les résultats de ces cessions seront pris en compte pour calculer, à la fin du programme et sur l'ensemble des investissements de la période, le rendement global et, le cas échéant, la plus-value revenant aux co-investisseurs. En ce qui concerne la partie en deal par deal du co-investissement :

- la cession de Saham n'ayant pas permis l'atteinte du rendement minimum, les co-investisseurs ont réalisé une perte ; en particulier, M. Bernard Gautier a réalisé une moins-value de 22 K€ ;
- la cession de Nippon Oil Pump ayant permis d'atteindre le rendement minimum, les co-investisseurs recevront, au second trimestre 2019, un montant d'environ 2 M€, dont 310 K€ pour M. Bernard Gautier ;
- la cession de CSP Technologies ayant également permis d'atteindre le rendement minimum, les co-investisseurs ont vocation à recevoir, à l'issue d'un délai de blocage de cinq ans à compter de leur investissement, un montant d'environ 3,8 M€, dont 545 K€ pour M. Bernard Gautier.

Au 31 décembre 2018, des passifs financiers ont été comptabilisés au titre du dénouement des co-investissements *deal par deal*. En outre, une provision a également été comptabilisée à hauteur de la contribution de ces trois participations à la valeur revenant aux managers au titre du co-investissement mutualisé.

En octobre 2018, le groupe Wendel et les co-investisseurs ont réinvesti dans Allied Universal pour financer l'acquisition par celle-ci de la société US Security Associates. Dans ce cadre et à travers les SICAR Expansion 17 et Global Performance 17, M. Bernard Gautier, membre du Directoire, a réinvesti un montant de 45 K€.

Programme 2018-2021

En l'absence d'investissement réalisé en 2017, et à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau Président du Directoire au 1er janvier 2018, un nouveau programme de co-investissement a été défini pour les investissements effectués dans de nouvelles sociétés entre 2018 et avril 2021 (date d'expiration du mandat actuel des membres du Directoire). Ce programme est régi par les principes figurant en préambule de la présente note 4-1 et par les règles particulières suivantes :

i) 20 % du montant global co-investi donne droit, en cas d'événement de liquidité, à 2 % de la plus-value réalisée sur chacun des investissements de la période, à condition que le rendement de Wendel soit d'au moins 8 % (*carried deal par deal*) ;

ii) 80 % du montant global co-investi donne droit à 8 % de la plus-value calculée sur l'ensemble des investissements réalisés pendant la période, à condition que le rendement de Wendel, calculé sur l'ensemble de ces investissements, soit d'au moins 7 % (*carried mutualisé*) ;

iii) en l'absence d'événement ayant donné lieu à une liquidité totale, une liquidité pour le solde sera offerte aux co-investisseurs en trois tranches d'un tiers chacune en 2026, 2028 et 2030 ; la valorisation sera alors effectuée à chaque fois, si la participation est cotée, sur la base du cours de Bourse de ses actions, sinon, sur la base d'une expertise indépendante ;

iv) en cas d'événement de liquidité, les co-investisseurs ont droit au remboursement de leurs apports *pari passu* avec Wendel et (a) si le rendement minimum est atteint, à la quote-part de plus-value visée au i) ou ii) ci-dessus selon le cas ou (b) si ce rendement n'est pas atteint, à leur quote-part de plus-value éventuelle *pari passu* avec Wendel ;

v) les co-investisseurs ayant pris librement l'engagement de participer au programme de co-investissement 2018-2020 pour une certaine part de l'ensemble des co-investissements, sont tenus d'investir à ce niveau dans tous les investissements de la période au titre de la partie mutualisée ; à défaut, le co-investisseur concerné perd, à hauteur de la part non investie, ses droits à la plus-value mutualisée et 20 % de son investissement antérieur, sauf cas de force majeure où le co-investisseur sera seulement dilué ;

vi) les co-investisseurs qui auront respecté leur engagement de co-investir dans la partie mutualisée pourront investir la même somme en *deal par deal*, sans obligation ;

vii) les droits des co-investisseurs s'acquièrent progressivement sur une durée minimum de cinq ans, en cinq tranches de 20 % par an, soit 20 % à chaque date anniversaire de l'investissement ; étant précisé que, pour les droits au *carried mutualisé*, la durée se calcule à compter du premier investissement de la période.

Par ailleurs, la quote-part de co-investissement du Directoire a été fixée à 12,4 % (soit 4 % pour le Président du Directoire et 8,4 % pour l'autre membre du Directoire) du co-investissement total, dont 90 % en mutualisé et 10 % en *deal par deal*.

Les co-investissements étant réalisés en euros, en cas d'investissement en devises étrangères la parité de change entre l'euro et la devise concernée est ajustée au jour de l'augmentation de capital des SICAR, en tenant compte le cas échéant des couvertures de change mises en place.

À la date d'arrêté des comptes, aucun investissement n'a été réalisé en application de ces principes.

Note 4-2 Association des équipes de direction des filiales à la performance des entités

Dans les filiales du groupe Wendel existent différents systèmes d'association des équipes de direction à la performance de chaque entité.

Pour les filiales cotées (Bureau Veritas), il existe des plans d'attribution d'options de souscription et d'achat et des plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, pour les filiales non cotées (Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo), la politique d'association des équipes de direction repose sur un système de co-investissement par lequel les managers ont co-investi des sommes significatives aux côtés de Wendel. Ces investissements présentent un risque pour les managers co-investisseurs dans la mesure où ils sont susceptibles de perdre en tout ou partie des sommes investies en fonction de la valeur de la participation au jour de dénouement de ces mécanismes.

Ces systèmes se composent généralement pour partie d'un investissement *pari passu*, qui confère un profil de rendement identique à celui réalisé par Wendel, et pour partie d'une exposition *ratchet* qui offre un profil de gain différencié en fonction de l'atteinte de critères de performance tels que le taux de rendement interne (TRI) réalisé par Wendel. Ainsi pour cette partie, les managers co-investisseurs ne bénéficient d'un retour supérieur à celui de Wendel qu'à partir d'un certain niveau de rendement réalisé par Wendel.

Ces mécanismes de co-investissement et la répartition du profil de risque entre Wendel et les managers co-investisseurs sont matérialisés par la détention par les managers co-investisseurs et par Wendel de différents instruments financiers (actions ordinaires, actions de préférence à rendement indexé ou préférentiel, obligations à rendement fixe, bons de souscription d'actions…). La partie *ratchet* peut également être structurée sous forme de systèmes de bonus indexés sur la performance de l'entité concernée ou sur la rentabilité de l'investissement réalisé par Wendel sur cette entité.

Le dénouement de ces mécanismes intervient soit lors d'un événement de liquidité (cession ou introduction en Bourse), soit, en l'absence d'un tel événement, à un horizon de temps déterminé (selon la société concernée, étalé entre le 7e anniversaire et le 13e anniversaire de la réalisation de l'investissement par Wendel).

Par ailleurs, la plupart des participations consolidées par mise en équivalence (Allied Universal et IHS) ont également mis en place des systèmes de co-investissement des managers ou des plans d'actions de performance et/ou des plans de stock-options qui peuvent avoir un effet dilutif sur la détention au capital de ces sociétés par Wendel.

Note 4-3 Incidence des mécanismes de co-investissement pour Wendel

Au 31 décembre 2018, l'impact dilutif de ces mécanismes de co-investissement sur les pourcentages de détention de Wendel dans les participations concernées est compris entre 0 et 1 point de pourcentage. Ce calcul est établi sur la base de la valeur des participations calculées pour l'actif net réévalué du Groupe au 31 décembre 2018.

NOTE 5 Gestion des risques financiers

Note 5-1 Gestion du risque action

Note 5-1.1 Valeur des participations

Les actifs du groupe Wendel sont principalement des participations dans lesquelles Wendel est actionnaire principal ou de contrôle. Ces actifs sont cotés (Bureau Veritas et Saint-Gobain) ou non cotés (Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, IHS, Allied Universal et Tsebo).

La valeur de ces participations est liée notamment à :

- leurs performances économiques et financières ;
- leurs perspectives de développement et de rentabilité ;
- la capacité de leur organisation à identifier les risques et opportunités de leur environnement ;
- l'évolution des marchés actions, directement pour les sociétés cotées et indirectement pour les sociétés non cotées, dont les valeurs peuvent être influencées par des paramètres de marché.

Au-delà des paramètres de marchés, la progression de l'actif net réévalué (ANR, agrégat défini dans le rapport financier annuel) de Wendel dépend de la capacité des équipes de Wendel à sélectionner, acheter, développer puis revendre des sociétés capables de s'affirmer comme leaders de leurs secteurs.

C'est sur la base de l'expertise de ses équipes d'investissement et de *due diligences* poussées (stratégiques, comptables et financières, juridiques, fiscales, environnementales) que Wendel prend ses décisions d'investissement. Ces processus permettent d'identifier les opportunités et risques opérationnels, concurrentiels, financiers et juridiques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'évolution de la valeur d'un investissement.

Les performances opérationnelles et financières de chaque société, ainsi que les risques auxquels celle-ci est soumise, sont suivies et analysées avec l'équipe de direction de la société concernée lors de réunions tenues régulièrement, soit dans le cadre de réunions de reporting, soit dans le cadre des organes de gouvernance de ces sociétés. À ces entretiens approfondis s'ajoute, à intervalles réguliers, une analyse prospective rendue possible par une véritable expertise sectorielle résultant notamment d'un partage des connaissances avec l'équipe de direction. Cet examen régulier permet à Wendel d'analyser au mieux l'évolution de chaque participation et de jouer son rôle d'actionnaire de référence.

Cette approche spécifique à chaque société est complétée au niveau de Wendel par une analyse globale de la répartition des activités des filiales et des participations entre les différents secteurs de l'économie afin de prendre en compte la diversification des actifs tant sur le plan sectoriel que du point de vue de leur positionnement concurrentiel et de leur résistance à une évolution défavorable de la conjoncture.

Néanmoins, il existe un risque que les réalisations économiques des participations ne soient pas en ligne avec les attentes de Wendel.

Par ailleurs, la structure financière et l'endettement de certaines participations non cotées (Cromology, IHS, Allied Universal et Tsebo) accentuent le risque sur la valorisation de ces participations. En effet, si le recours à l'endettement permet de viser des taux de rendement interne (TRI) importants sur ces participations, il accentue également les difficultés financières en cas de ralentissement significatif de l'activité en contraignant les capacités des sociétés concernées à avoir accès à des liquidités et en soumettant ces participations à un risque d'exigibilité anticipée de leurs dettes financières du fait des covenants financiers (voir la note 5 – 2 « Gestion du risque de liquidité »). En outre, la crise financière de 2009 a montré que les difficultés rencontrées par les banques (accès à la liquidité, ratios prudentiels) pouvaient rendre plus difficile le refinancement des dettes de ces participations. Pour prévenir et gérer le risque lié à la structure financière de ces participations, des prévisions de flux de trésorerie et de covenants financiers sont préparées régulièrement en fonction de différents *scenarii* afin de préparer si nécessaire des solutions pertinentes en termes de pérennité des participations et de création de valeur. En outre, Wendel et ses participations sont en étroite relation avec les prêteurs bancaires pour gérer de façon efficace les contraintes liées à ces financements.

La valeur des participations est donc soumise au risque que leurs performances économiques et financières et leurs perspectives de développement et de rentabilité soient impactées par des difficultés liées à leur organisation, à leur structure financière, à leur secteur d'activité et/ou à l'environnement économique global. La valeur des participations est également soumise au risque lié à l'évolution des marchés financiers, et plus particulièrement à l'évolution des marchés « actions ». Toutefois, même si l'évolution de l'ANR est suivie très régulièrement, Wendel est un actionnaire de long terme qui n'est pas contraint à court terme par l'évolution de la valeur instantanée de ses actifs.

Note 5-1.2 Placements financiers indexés sur les marchés « actions »

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie (voir la note 5 – 2 « Gestion du risque de liquidité ») et compte tenu de la volatilité des marchés actions, Wendel a cédé en 2018 tous ses placements financiers indexés sur les marchés « actions » (fonds actions).

Note 5-1.3 Risques liés aux marchés « actions »

Au 31 décembre 2018, les risques liés aux marchés des actions concernent principalement :

- les titres consolidés et les titres mis en équivalence dont la « valeur recouvrable » retenue pour les tests de dépréciation est déterminée sur la base de paramètres de marché, notamment, selon le cas, la détermination du taux d'actualisation utilisé pour le calcul de la « valeur d'utilité » ou le cours de Bourse utilisé pour le calcul de la « juste valeur » (voir les tests de dépréciation dans les notes 7 « Écarts d'acquisitions » et 10 « Titres mis en équivalence ») ;
- les titres Saint-Gobain, comptabilisés en actifs financiers et valorisés au cours de Bourse de la date de clôture des comptes. Les variations de juste valeur de ces titres sont comptabilisées en capitaux propres ; conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », ces variations de valeurs accumulées en capitaux propres ne sont jamais reprises en résultat. Au 31 décembre 2018, la valeur de ces titres est de 412,8 M€ et une perte de 238 M€ a été comptabilisée en capitaux propres sur la période. Une variation de +/- 5 % du cours de Bourse de cette participation conduirait à un impact de +/- 20,6 M€ en capitaux propres ;
- les investissements de Wendel Lab dont la valeur totale est de 42 M€ à la fin du mois de décembre 2018. Ils sont comptabilisés à la juste valeur dont les variations sont comptabilisées en résultat ; une variation de +/- 5 % de leur valeur conduirait donc à un impact de +/- 2 M€ en résultat financier ;
- la composante optionnelle (vente d'une option d'achat) de l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain (voir la note 16 « Dettes financières »). Au 31 décembre 2018, cette composante est valorisée à la juste valeur au passif pour une valeur proche de 0 contre 33 M€ au 31 décembre 2017. La variation s'explique par la baisse du cours de Saint-Gobain et l'approche de l'échéance de l'obligation ; elle est comptabilisée en résultat financier. En août 2018, Wendel a acheté auprès d'une banque une option d'achat ayant les mêmes caractéristiques que la composante optionnelle de l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain de sorte que le risque associé à la composante optionnelle de l'obligation échangeable soit entièrement neutralisé. Sa valeur est comptabilisée à l'actif pour un montant proche de 0, et la variation de la juste valeur depuis l'achat a été comptabilisée en résultat financier pour - 4 M€. L'obligation échangeable est ainsi devenue synthétiquement une obligation simple de 500 M€, à échéance fin juillet 2019. Une variation de +/- 5 % du cours de Bourse de Saint-Gobain conduirait à un impact non significatif sur la juste valeur de ces instruments ;
- les engagements de rachat de minoritaires (*puts* de minoritaires) et les engagements de liquidité des co-investissements accordés par Wendel et ses holdings comptabilisés en passifs financiers. Leur valeur est fondée sur la juste valeur de la participation concernée ou, selon les cas, est déterminée par une formule contractuelle fondée sur un multiple fixe de marge opérationnelle. Au 31 décembre 2018, le total de ces passifs financiers s'élève à 284,4 M€ y compris le *put* de minoritaire accordé par Stahl sur la participation de BASF dans cette société (voir la note 13 « Actifs et passifs financiers »). Lorsque le prix de rachat est fondé sur une juste valeur, celle-ci est le plus souvent estimée en utilisant la méthodologie de calcul de l'actif net réévalué (cette méthodologie est décrite dans le rapport financier annuel du Groupe), c'est-à-dire l'application des multiples de comparables boursiers comme multiplicateurs de la marge opérationnelle des participations concernées aux fins de l'estimation de la valeur d'entreprise. En cas d'augmentation de + 5 % des marges opérationnelles des participations concernées, le montant total des engagements de rachat de minoritaires et des engagements de liquidité des co-investissements accordés par Wendel et ses holdings, ainsi que l'engagement de rachat accordé par Stahl à BASF augmenterait de 20 M€. Cette variation serait comptabilisée pour l'essentiel en réserves consolidées. Certaines autres participations du Groupe ont également accordé des *puts* de minoritaires (voir la note 13 « Actifs et passifs financiers ») ;

- les covenants du crédit syndiqué de Wendel, qui sont fondés sur des ratios de dettes financières rapportés à la valeur des actifs ; ils sont décrits dans la note 5-2.4 « Description des contrats de financement et des covenants de Wendel et ses holdings ». Fin 2018, les covenants sont respectés et ce crédit n'est pas tiré ;
- le niveau de levier financier de Wendel et de ses holdings (dette nette sur valeur des actifs), qui est un indicateur clef pour la détermination du coût des financements obligataires et bancaires auxquels Wendel est susceptible d'avoir recours. Cet indicateur est également suivi par les agences de notation Moody's et Standard & Poor's qui sont chargées par Wendel de noter sa structure financière et ses emprunts obligataires.

Note 5-2 Gestion du risque de liquidité

Note 5-2.1 Risque de liquidité de Wendel et ses holdings

Les besoins de trésorerie de Wendel sont liés aux investissements, au service de la dette, aux frais généraux et aux dividendes versés. Ces besoins sont couverts par le cash disponible, par la rotation des actifs, par les financements bancaires et obligataires et par les dividendes reçus des filiales et participations.

1. Situation et suivi de trésorerie et des placements financiers

1.1 Situation de trésorerie et des placements financiers

Au 31 décembre 2018, les montants de trésorerie et de placements financiers à court terme de Wendel et de ses *holdings* (hors filiales opérationnelles) s'élèvent à 2 090 M€ et sont composés essentiellement de 1 523 M€ de Sicav monétaires en euro, de 284 M€ de fonds d'institutions financières et de 283 M€ de comptes et dépôts bancaires essentiellement libellés en euro.

1.2 Suivi de la trésorerie et des placements financiers

La trésorerie (y compris les placements financiers à court terme) et les flux de trésorerie font l'objet d'un tableau de bord mensuel qui synthétise la position et les mouvements du mois. Ce tableau de bord est présenté au Directoire chaque mois. Il comporte également le détail des différents supports de trésorerie et de placements financiers à court terme utilisés, ainsi que le détail des contreparties. Un autre tableau de bord portant sur les flux attendus sur les mois et les années à venir est également établi régulièrement, il permet de déterminer l'échéance des besoins de financement en fonction de différents *scenarii*.

Les supports de trésorerie et de placements sont des dépôts bancaires court terme, des Sicav monétaires peu volatils (classés en « trésorerie et équivalents de trésorerie »), des fonds d'institutions financières et des fonds actions, obligataires et diversifiés (classés en « autres actifs financiers »). Ces placements bénéficient d'une liquidité quotidienne (ou plus rarement hebdomadaire). Les montants affectés aux fonds plus volatils, qui génèrent potentiellement un rendement et un risque plus élevés, représentent une proportion peu significative de la trésorerie et des placements financiers court terme. Le choix des différents types d'instruments de placement est fait en tenant compte de la compatibilité de l'horizon de placement de ces instruments avec les échéances financières de Wendel et de ses holdings.

2. Situation et gestion des échéances financières et de l'endettement

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut (hors filiales opérationnelles) est constitué des emprunts obligataires (y compris l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain) pour un montant total de 2 519,4 M€ après le remboursement de 350 M€ à l'échéance en avril 2018. Les échéances des emprunts obligataires s'étalent entre juillet 2019 et février 2027 et la maturité moyenne atteint 3,8 ans.

Wendel dispose également d'un crédit syndiqué non tiré de 750 M€ et d'échéance octobre 2023 après le report d'un an de maturité accepté par les banques fin 2018, ce crédit reste assorti d'une option de report de maturité complémentaire d'un an sous réserve de l'accord des banques. Ses covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2018 (voir la note 5 – 2.4.2 « Documentation et covenants du crédit syndiqué de Wendel »). Cette ligne de crédit non tirée permet notamment de sécuriser si nécessaire le remboursement des échéances les plus courtes et d'avoir suffisamment de flexibilité pour saisir des opportunités d'investissement.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion du risque de change (voir la note 5-5 « Gestion du risque de change »), 800 M€ de dette obligataire ont été convertis en dette en dollars américains par l'utilisation d'instruments dérivés (*cross currency swaps*).

Les agences de notation financière ont reconnu l'amélioration continue de la structure financière de Wendel en rehaussant sa notation. À la date d'arrêté des comptes consolidés, la notation long terme de Wendel attribuée par Standard & Poor's est BBB perspective « stable », la notation court terme est A-2. De même, Moody's a noté pour la première fois Wendel en septembre 2018 et lui a attribué la note Baa2 perspective « stable », la note court terme est P-2.

2.1 Gestion de l'endettement

La gestion de l'échéancier de l'endettement nécessite de trouver les ressources nécessaires pour couvrir les remboursements des financements à leurs échéances. Ces ressources peuvent notamment être la trésorerie disponible, la rotation des actifs, le tirage de la ligne de crédit disponible ou le recours à de nouveaux financements. Cette dernière ressource pourrait être limitée par :

- la disponibilité des sources d'emprunts bancaires et obligataires qui sont contraintes par la volatilité des marchés financiers, par l'accès des banques à la liquidité et par la pression réglementaire exercée par les régulateurs sur les institutions financières ;
- le niveau de levier financier de Wendel et de ses holdings (ratio de dette nette sur actifs) qui est un indicateur clef du risque de crédit suivi par les prêteurs de Wendel et par les agences de notation financière, chargées de noter la structure financière de Wendel. De même, le crédit syndiqué est soumis à des covenants financiers qui sont principalement fondés sur la valeur de marché des actifs de Wendel et sur le montant de la dette nette (voir la note 5 –2.4.2 « Documentation et covenants du crédit syndiqué de Wendel »). Le levier dépend notamment de la valeur des actifs, il est donc soumis au risque actions (voir la note 5 – 1.3 « Risques liés aux marchés actions ») ; et

- une éventuelle dégradation de la notation financière de Wendel attribuée par les agences de notation financière.

Pour gérer le risque de refinancement, l'objectif de Wendel est d'aligner les échéances de ses financements obligataires et des financements bancaires avec ses perspectives d'investisseur de long terme. Ainsi, Wendel met en place des financements à moyen/long terme et allonge la maturité des financements existants lorsque les conditions de marché le permettent et que cela est jugé nécessaire par la Direction de Wendel.

Note 5-2.2 Risque de liquidité des filiales opérationnelles

1. Gestion du risque de liquidité des filiales opérationnelles

La trésorerie, l'endettement et le risque de liquidité des filiales opérationnelles sont gérés sous la responsabilité de la Direction de chacune d'entre elles.

Le niveau d'endettement et de trésorerie des filiales opérationnelles fait l'objet d'un reporting régulier à Wendel. Le niveau des covenants bancaires fait l'objet de prévisions sur l'année à venir et sur la durée du plan d'affaires, plusieurs fois par an et à chaque événement pouvant avoir un impact significatif sur ces covenants. Ces prévisions et ces calculs de covenant sont présentés régulièrement à Wendel.

2. Impact du risque de liquidité des filiales opérationnelles sur Wendel

Les dettes financières des filiales opérationnelles sont sans recours sur Wendel, ainsi, le risque de liquidité de ces filiales n'affecte Wendel que lorsque Wendel le décide ou l'accepte. Wendel n'a pas d'obligation juridique de soutenir ses filiales opérationnelles qui seraient en difficulté de trésorerie ; de même celles-ci n'ont pas d'obligation de se soutenir entre elles. La liquidité de Wendel ne se trouverait donc affectée que si Wendel décidait d'apporter de la trésorerie à une de ses filiales opérationnelles. Ce type de décision résulte, le cas échéant, d'une analyse approfondie de l'ensemble des contraintes auxquelles Wendel est soumise (retour sur investissement, liquidité propre de Wendel, investissement complémentaire dans les autres filiales ou nouveaux investissements). Dans ce cadre, Wendel a réalisé en mars 2018 une injection de trésorerie de 25 M€ dans Cromology, permettant à cette société de gagner des marges de manœuvre financières vis-à-vis de ses covenants bancaires ; néanmoins la situation financière de cette participation a continué de se dégrader tout au long de l'exercice 2018 et la Direction de Cromology a dû demander une levée des covenants bancaires à fin septembre et fin décembre 2018. Elle a également ouvert des négociations avec ses prêteurs pour trouver une structure financière qui permettrait à Cromology de redresser sa situation opérationnelle. L'évolution de la situation économique et financière des participations peut aussi avoir un impact sur la situation de liquidité de Wendel par l'intermédiaire du niveau des dividendes éventuellement versés par certaines participations. De même, l'évolution de la situation économique et financière des participations a un impact sur leur valeur, or cette valeur est prise en compte pour le calcul du levier financier de Wendel (voir la note 5 – 1.3 « Risques liés aux marchés actions »).

Note 5-2.3 Perspectives sur la liquidité de Wendel

La prochaine échéance financière significative est le remboursement de l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain en juillet 2019 pour 500 M€ ; selon le niveau du cours de Bourse de Saint-Gobain, elle peut être remboursée partiellement ou totalement avec les titres Saint-Gobain détenus par le Groupe. Vient ensuite l'échéance obligataire de septembre 2019 pour un montant de 212 M€. Le risque de liquidité de Wendel sur les 12 mois suivant l'arrêté des comptes est faible compte tenu du niveau élevé de trésorerie et de placements financiers à court terme et de la ligne de crédit syndiqué disponible non tirée.

Note 5-2.4 Description des contrats de financement et des covenants de Wendel et ses holdings

1. Documentation des obligations émises par Wendel

Ces obligations ne font pas l'objet de covenants financiers, mais prévoient des clauses usuelles pour ce type d'instruments de dette (interdiction ou limitation de la possibilité de mettre des actifs en garantie au bénéfice de certaines catégories de prêteurs, exigibilité anticipée en cas de défaut de paiement de Wendel au-delà de certains seuils, clause de changement de contrôle, etc.).

2. Documentation et covenants du crédit syndiqué de Wen del (non tiré au 31 décembre 2018)

La documentation juridique du crédit syndiqué prévoit le respect de covenants financiers fondés principalement sur la valeur de marché des actifs de Wendel et sur le montant de la dette nette.

La dette nette est calculée sur la base d'un périmètre limité aux holdings financières, excluant les dettes des sociétés opérationnelles et les dettes mises en place au niveau des holdings d'acquisition. Ainsi, la dette nette prise en compte correspond aux obligations de Wendel et au crédit syndiqué lorsqu'il est tiré, diminués de la trésorerie.

Les dettes nettes des participations du Groupe sont déduites de la valeur brute réévaluée de ces participations dans la mesure où elles sont sans recours sur Wendel.

Ces covenants sont les suivants :

- la dette financière nette de Wendel et des holdings financières comparée à la valeur brute réévaluée des actifs après impôts latents (hors trésorerie) ne doit pas excéder 50 % ;
- le rapport entre :
  - la dette financière brute non garantie augmentée des engagements hors bilan ayant une nature de dette financière non garantie de Wendel et des holdings financières, et diminuée de la trésorerie disponible (non nantie ou séquestrée) de Wendel et des holdings financières, et
  - la somme de 75 % de la valeur des actifs cotés disponibles (non nantis ou séquestrés) et de 50 % de la valeur des actifs non cotés disponibles (non nantis ou séquestrés) ;
  - ne doit pas excéder 1.

Ils sont testés semestriellement lorsque le crédit syndiqué est tiré. Au 31 décembre 2018, le calcul de ces ratios montre que les covenants sont respectés.

Le contrat de crédit syndiqué prévoit par ailleurs les clauses usuelles pour ce type de financement (interdiction ou limitation de la possibilité de mettre des actifs en garantie au bénéfice de certaines catégories de prêteurs, exigibilité anticipée en cas de défaut de paiement au-delà de certains seuils, clause de changement de contrôle, etc.).

Note 5-2.5 Dettes financières des filiales opérationnelles, documentation et covenants

1. Dette financière de Bureau Veritas

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2018, la dette financière brute de Bureau Veritas s'élève à 3 154,7 M€ et la trésorerie s'élève à 1 046,3 M€. Bureau Veritas dispose également d'une ligne de financement confirmée et non tirée pour un montant total de 600 M€.

Les covenants financiers applicables au 31 décembre 2018 sont respectés :

- le rapport de la dette financière nette ajustée sur l'Ebitda consolidé (Résultat avant intérêts, impôts, amortissements et provisions) ajusté des 12 derniers mois de toute entité acquise doit être inférieur à 3,25. Au 31 décembre 2018, ce ratio s'élève à 2,34 ;
- le rapport de l'Ebitda consolidé ajusté des 12 derniers mois de toute entité acquise sur les charges financières nettes doit être supérieur à 5,5. Au 31 décembre 2018, ce ratio s'élève à 10,95.

2. Dette financière de Constantia Flexibles

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2018, le nominal de la dette financière brute de Constantia Flexibles s'élève à 530,7 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 16,4 M€ (auxquels s'ajoutent 61,5 M€ de dépôts donnés en garantie).

Aux termes des covenants financiers applicables, le rapport de la dette financière nette sur l'Ebitda des 12 derniers mois doit être inférieur à 3,75 (ce seuil peut être augmenté temporairement à 4,5 à la suite d'acquisitions). Ce covenant est respecté au 31 décembre 2018.

La documentation relative à la dette de Constantia Flexibles prévoit des restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que fusions, cessions d'actifs, garanties accordées, acquisitions, endettement supplémentaire, paiement de dividendes, rachat d'actions, changement d'actionnaires, sont interdites, limitées ou nécessitent l'accord préalable des prêteurs.

3. Dette financière de Cromology

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Fin 2018, la dette financière de Cromology s'élève à 336 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission étalés et prêt d'actionnaires) et la trésorerie s'élève à 83,4 M€.

La dégradation de la situation financière de Cromology l'a conduit à entrer en négociation avec ses prêteurs en fin d'année 2018 afin d'obtenir un réaménagement de la dette financière compatible avec sa situation financière et avec le plan de redressement opérationnel défini par la direction de cette participation.

La documentation relative à cette dette prévoit des restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que cessions d'actifs, garanties accordées, acquisitions, endettement supplémentaire, paiement de dividendes, sont interdites, limitées ou nécessitent l'accord préalable des prêteurs.

4. Dette financière de Stahl

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2018, la dette bancaire brute de Stahl s'élève à 543,0 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 127,3 M€.

Fin 2018, le rapport entre la dette nette consolidée et le LTM Ebitda (excédent brut d'exploitation des 12 derniers mois) doit être inférieur ou égal à 3,6 (3,5 à partir du 30 juin 2019). Le covenant est respecté au 31 décembre 2018.

La documentation relative à la dette de Stahl prévoit des restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que fusions, cessions d'actifs, garanties accordées, acquisitions, endettement supplémentaire, paiement de dividendes, rachat d'actions, changement d'actionnaires, sont interdites, limitées ou nécessitent l'accord préalable des prêteurs.

5. Dette financière de Tsebo

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2018, la dette bancaire brute de Tsebo s'élève à 120,4 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission), elle est libellée en rands sud-africains, et la trésorerie s'élève à 16,9 M€. Les covenants financiers s'appliquent à la maison mère mauricienne, au périmètre sud-africain et à un nombre limité d'autres pays africains ; ils sont testés deux fois par an, fin juin et fin décembre. Ce sont les suivants :

- le rapport entre l'Ebitda des 12 derniers mois et le montant des intérêts financiers payés doit être supérieur ou égal à 2,00 fin décembre 2018 (ce ratio minimum augmente à 2,25 en 2020) ;
- le rapport entre la dette nette consolidée et l'Ebitda des 12 derniers mois doit être inférieur ou égal à 4,00 à fin décembre 2018 (ce ratio maximum diminue jusqu'à 3,5 en 2019) ; et
- le rapport entre le cash-flow d'exploitation et le service de la dette doit être supérieur à 1,05.

Ces covenants sont respectés fin décembre 2018.

La documentation relative à la dette de Tsebo prévoit des restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que fusions, cessions d'actifs, garanties accordées, acquisitions, endettement supplémentaire, paiement de dividendes, rachat d'actions, changement d'actionnaires, sont interdites, limitées ou nécessitent l'accord préalable des prêteurs.

Note 5-3 Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, l'exposition du groupe Wendel (Wendel, les *holdings* et les filiales opérationnelles consolidées par intégration globale) aux taux d'intérêt reste limitée.

En milliards d'euros	Taux fixe	Taux capé	Taux variable
Dette brute	5,5		1,8
Trésorerie et actifs financiers de placement	- 0,3		- 3,1
Impacts des instruments dérivés	0,3	1,0	- 1,3
EXPOSITION AUX TAUX D'INTÉRÊT	**5,5**	**1,0**	**- 2,6**
	139 %	27 %	- 66 %

Le notionnel des instruments dérivés est pondéré par la durée durant laquelle ils couvrent le risque de taux sur les 12 mois suivant la clôture du 31 décembre 2018.

Une variation de + 100 points de base des taux d'intérêt sur lesquels est indexée l'exposition aux taux d'intérêt du Groupe consolidé aurait un impact de l'ordre de + 23 M€ sur le résultat financier avant impôt des 12 mois suivant le 31 décembre 2018 (hypothèses : endettement financier net au 31 décembre 2018, taux d'intérêt relevés à cette date et prise en compte des échéances des instruments dérivés qui couvrent le risque de taux d'intérêt). Cet impact positif relatif à une hausse des taux est l'effet d'une trésorerie du Groupe très significative (exposée aux taux variables) et d'un certain nombre de financements intégrant des taux planchers les rendant insensibles à une partie de la hausse des taux.

Au 31 décembre 2017, l'exposition du groupe Wendel (Wendel, les *holdings* et les filiales opérationnelles consolidées par intégration globale) aux taux d'intérêt était également limitée.

En milliards d'euros	Taux fixe	Taux capé	Taux variable
Dette brute	5,1		2,0
Trésorerie et actifs financiers de placement [1]	- 0,3		- 1,9
Impacts des instruments dérivés	0,3	0,4	- 0,7
EXPOSITION AUX TAUX D'INTÉRÊT	**5,1**	**0,4**	**- 0,6**
	104 %	8 %	- 12 %

(1) Hors placements financiers non sensibles aux taux d'intérêt pour 0,1.

Note 5-4 Gestion du risque de crédit

Chaque filiale opérationnelle a mis en place une politique de suivi de son risque de crédit client et les créances pour lesquelles il existe un risque d'irrécouvrabilité font l'objet d'une dépréciation. À la clôture, il n'y a pas de concentration significative du risque de crédit sur les créances clients compte tenu de la diversification géographique et sectorielle du Groupe.

La trésorerie et les placements financiers de Wendel et de ses holdings sont essentiellement placés auprès d'institutions financières de premier rang. Compte tenu du montant global de la trésorerie et des placements financiers à court terme au 31 décembre 2018 (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »), des montants importants peuvent être placés auprès d'une même institution financière. Les instruments dérivés sont conclus avec des établissements financiers de premier rang.

Note 5-5 Gestion du risque de change

Note 5-5.1 Wendel

Certaines participations du Groupe exercent leur activité dans différents pays et en conséquence réalisent une partie de leur résultat dans des monnaies autres que l'euro, notamment le dollar américain. Les participations les plus exposées au dollar sont Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Stahl, IHS et Allied Universal. Compte tenu de l'exposition de ces actifs au dollar, Wendel a décidé de convertir une partie de son endettement obligataire dans cette monnaie grâce à l'utilisation d'instruments dérivés. Ainsi, 800 M€ de *cross currency swaps* eurodollar ont été mis en place en 2016. Cette couverture permet de limiter l'impact des variations de la parité eurodollar sur l'actif net réévalué du Groupe. Ces instruments, comptabilisés à la juste valeur, ont été qualifiés comptablement de couverture d'investissement net. Ainsi, les variations de juste valeur liées à l'évolution de la parité eurodollar sont comptabilisées en capitaux propres (l'impact est de - 35 M€ en 2018). Une augmentation de 5 % de la valeur du dollar par rapport à l'euro aurait un impact de - 39 M€ en capitaux propres au titre des *cross currency swaps*. Les variations du différentiel constaté entre les taux d'intérêt européen et américain sont quant à elles constatées en résultat financier, ainsi que le coût de ces couvertures de change.

Note 5-5.2 Bureau Veritas

En raison du caractère international de ses activités, Bureau Veritas est exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères même si des couvertures naturelles peuvent exister du fait de la correspondance des coûts et des produits dans de nombreuses entités du groupe Bureau Veritas où les prestations de service sont fournies localement.

Risque de change opérationnel

Pour les activités de Bureau Veritas qui s'exercent sur des marchés locaux, les recettes et les coûts sont exprimés pour l'essentiel en devise locale. Pour les activités de Bureau Veritas liées à des marchés globalisés, une partie du chiffre d'affaires est libellée en dollar américain (USD).

La part du chiffre d'affaires consolidé 2018 libellée en dollar américain dans les pays dont la devise fonctionnelle diffère de l'USD ou des devises corrélées à l'USD s'élève à 9 %.

Ainsi, une variation de 1 % de l'USD contre toutes devises aurait un impact de 0,1 % sur le chiffre d'affaires consolidé de Bureau Veritas.

Risque de conversion

La devise de présentation des états financiers étant l'euro, Bureau Veritas doit convertir en euros les produits et charges libellés dans d'autres monnaies que l'euro lors de la préparation des états financiers. Cette conversion est réalisée au taux moyen de la période. En conséquence, les variations de cours de change de l'euro par rapport aux autres devises affectent le montant des postes concernés dans les états financiers consolidés même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine.

En 2018, plus de 71 % du chiffre d'affaires de Bureau Veritas résultaient de la consolidation des états financiers d'entités avec une devise fonctionnelle autre que l'euro :

- 19,5 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est l'USD ou une devise corrélée à l'USD (y compris le dollar de Hong Kong) ;
- 11,3 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est le yuan chinois ;
- 4,0 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est le dollar canadien ;
- 3,9 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est le dollar australien ;
- 3,9 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est la livre sterling ;
- 3,2 % du chiffre d'affaires provient d'entités dont la devise fonctionnelle est le réal brésilien.

Les autres devises, prises individuellement, ne représentaient pas plus de 4 %.

Ainsi, une variation de 1 % de l'euro contre le dollar américain et les devises corrélées aurait eu un impact de 0,195 % sur le chiffre d'affaires consolidé 2018 de Bureau Veritas et de 0,198 % sur le résultat d'exploitation 2018.

Note 5-5.3 Constantia Flexibles

En 2018, 36 % du chiffre d'affaires de Constantia Flexibles sont réalisés dans des devises autres que l'euro, dont 11 % en dollars. Une variation de +/- 5 % du dollar, ou des monnaies qui lui sont corrélées, contre l'euro aurait eu un impact d'environ +/- 1,0 % sur le résultat opérationnel courant avant dépréciation et amortissement 2018 (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) de Constantia Flexibles, soit un impact inférieur à +/- 1,8 M€.

Note 5-5.4 Stahl

En 2018, 56 % du chiffre d'affaires de Stahl sont réalisés dans des devises autres que l'euro dont 31 % en dollars, 11 % en yuans chinois, 6 % en roupies indiennes et 3 % en réaux brésiliens. Une variation de +/- 5 % du dollar, ou des monnaies qui lui sont corrélées, contre l'euro aurait eu un impact d'environ +/- 5 % sur le résultat opérationnel courant de l'année 2018 avant dépréciation et amortissement (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) de Stahl, soit un impact de +/- 10 M€.

Par ailleurs, Stahl a une dette financière de 543 M€ dont la majeure partie est libellée en dollars (527 M€) et est portée par une société dont la monnaie de fonctionnement est l'euro. Ainsi, en cas de variation de la valeur du dollar face à l'euro de +/- 5 %, un impact de change d'environ -/+ 27 M€ serait constaté en résultat financier.

Note 5-5.5 Tsebo

Tsebo est majoritairement implanté en Afrique du Sud, mais sa monnaie de présentation est le dollar. En 2018, 97 % du chiffre d'affaires de Tsebo résultaient de la consolidation des états financiers d'entités avec une devise fonctionnelle autre que le dollar, dont 77 % en rands sud-africains. Une variation de +/- 5 % du dollar contre le rand sud-africain aurait eu une incidence d'environ -/+ 1,3 M€ sur le résultat opérationnel courant avant dépréciation et amortissement 2018 (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) dans les comptes de Wendel exprimés en euros.

La dette bancaire de Tsebo est libellée en rands sud-africains pour 112 M€. Elle est portée par une société dont la monnaie fonctionnelle est le rand sud-africain. Les variations de parités n'ont donc pas d'effet sur le résultat.

Note 5-6 Gestion du risque de matières premières

Les principales participations du Groupe dont le risque de variation des prix des matières premières est le plus significatif sur les comptes du Groupe sont Cromology, Stahl et Constantia Flexibles.

Les achats de matières premières et emballages chez Cromology s'élèvent sur l'année 2018 à environ 167 M€. Sur cette période, l'ensemble des matières premières a augmenté de + 4,1 %, cette augmentation ayant été tirée par la hausse de 14 % des prix du dioxyde de titane, composant clé dans la fabrication des peintures, sur l'année 2018. Le dioxyde de titane représente environ un quart des achats de Cromology. Sur la même période, les prix de vente ont augmenté de 2,9 %, ce qui permet de compenser la hausse des prix matières en valeur absolue. Cromology travaille constamment à optimiser ses achats en qualifiant de nouveaux fournisseurs et en ayant recours à des reformulations dans l'élaboration de ses produits. Par ailleurs, pour la première fois depuis plus d'un an, les prix du dioxyde de titane ont commencé à baisser.

Les achats de matières premières de Stahl représentent environ 408 M€ en 2018. Une augmentation de 10 % du prix de l'ensemble des matières premières que Stahl utilise aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 41 M€ sur une base annuelle. Stahl estime que, si les circonstances le permettent, elle pourrait augmenter les prix de vente de ses produits à court terme afin de compenser globalement l'effet de telles augmentations.

Les achats de matières premières de Constantia Flexibles représentent environ 771 M€ en 2018. Une augmentation de 10 % du prix de l'ensemble des matières premières que Constantia Flexibles utilise aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 77 M€ sur une base annuelle. Constantia Flexibles a une politique de couverture du risque de fluctuation du prix de l'aluminium grâce à des contrats de couverture. De plus, la société estime qu'une augmentation des prix de vente de ses produits peut compenser globalement l'effet de telles augmentations à court terme.

NOTE 6 Information sectorielle

L'analyse du compte de résultat par secteur d'activité est répartie entre le « résultat des activités », les éléments non récurrents et les effets liés aux écarts d'acquisition.

Résultat des activités

Le résultat des activités correspond au résultat dit « récurrent » du Groupe. Il est composé du résultat des participations et du résultat des sociétés *holdings* à l'exclusion des éléments non récurrents et des effets liés aux écarts d'acquisition tels que définis ci-après :

- le « résultat des participations » est défini comme étant le résultat net des sociétés sous contrôle exclusif (intégration globale : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo, ainsi que, CSP Technologies cédée en août 2018, Mecatherm cédée en septembre 2018 et Nippon Oil Pump cédée en novembre 2018) et la quote-part de Wendel dans le résultat net des participations comptabilisées par mise en équivalence (Allied Universal, IHS, et PlaYce) avant éléments non récurrents et effets liés aux allocations d'écarts d'acquisition ;
- le résultat des sociétés *holdings* intègre les frais généraux de Wendel et de ses *holdings*, le coût de la dette nette mise en place dans le cadre du financement de Wendel et ses *holdings* et les charges et produits d'impôts associés à ces éléments. Les montants retenus sont ceux constatés au niveau de Wendel et au niveau de l'intégralité des *holdings* financières consolidées (hors *holdings* d'acquisition et hors filiales opérationnelles).

Résultat non récurrent

Les « résultats non récurrents » prennent en compte, pour l'ensemble du périmètre de consolidation, les montants nets d'impôts qui ne sont pas liés à l'activité opérationnelle et récurrente des participations ou au fonctionnement récurrent de Wendel et de ses *holdings* :

- les plus et moins-values de cession d'actifs ;
- les coûts de restructurations considérés comme exceptionnels ;
- les litiges exceptionnels, notamment ceux qui ne sont pas liés à l'activité courante ;
- les produits ou charges d'intérêts sur prêt d'actionnaires, ceux-ci étant liés à la structure des instruments financiers utilisés pour réaliser l'investissement dans les participations. Ces éléments ne donnent généralement pas lieu à un règlement en espèces avant la cession de la participation. L'effet d'impôt lié à ces éléments est considéré comme récurrent dans la mesure où il impacte structurellement l'impôt à payer ;
- les variations de « juste valeur » ;
- les dépréciations d'actifs, et notamment les pertes de valeur des écarts d'acquisition ;
- les impacts de change sur les dettes financières ;
- les frais de restructuration des financements et les produits et charges liés à l'extinction des dettes ;
- et tout autre élément significatif non rattachable aux opérations récurrentes du Groupe.

Effets liés aux écarts d'acquisition

Les impacts sur le compte de résultat liés aux écarts d'acquisition proviennent des réévaluations d'actifs et de passifs effectuées lors d'une prise de participation (ou de la révision de ces allocations, dans un délai de 12 mois suivant l'opération concernée). Ils concernent notamment :

- les stocks et en-cours ;
- les immobilisations corporelles ;
- les immobilisations incorporelles, dont les marques et les contrats ; et
- les impôts différés qui y sont relatifs.

Ces écritures comptables viennent modifier le résultat des participations, en déconnectant le compte de résultat des flux de trésorerie relatifs à l'activité des participations (les écritures sont en effet dérivées du prix d'acquisition des participations et non de l'activité des participations).

Note 6-1 Analyse du compte de résultat de l'exercice 2018 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Autres	Mises en équivalence IHS	Mises en équivalence Allied Universal	Wendel & *Holdings*	Total Groupe
Résultat net des activités										
Chiffre d'affaires	4 795,5	1 538,3	665,1	866,9	523,4	-			-	8 389,2
EBITDA [1]	**N/A**	**186,5**	**29,0**	**196,8**	**32,7**	**N/A**				
Résultat opérationnel ajusté [1]	**758,0**	**104,3**	**6,6**	**179,4**	**27,7**	**-**		**- 0,2**		
Autres éléments opérationnels récurrents	-	- 2,0	- 1,8	- 4,7	- 0,8	- 1,1		-		
Résultat opérationnel	**758,0**	**102,3**	**4,8**	**174,7**	**26,9**	**- 1,1**		**- 0,2**	**- 69,0**	**996,5**
Coût de l'endettement financier net	- 82,5	- 18,1	- 17,2	- 29,4	- 15,4	-		-	- 99,0	- 261,6
Autres produits et charges financiers	- 10,7	- 2,4	- 0,1	1,3	0,9	-		-	18,4 [2]	7,5
Charges d'impôt	- 221,6	- 6,3	7,9	- 36,3	- 5,1	-		- 7,0	- 0,5	- 268,9
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,5	7,7	- 0,1	-	0,2	-	5,8	19,1	-	33,1
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 0,0	-	- 0,5	-	-	6,0	-	-	-	5,6
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	**443,7**	**83,2**	**- 5,2**	**110,3**	**7,4**	**5,0**	**5,8**	**11,9**	**- 150,0**	**512,1**
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	279,3	34,0	- 0,5	41,1	5,4	0,1	0,0	0,1	-	359,4
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	**164,5**	**49,2**	**- 4,7**	**69,2**	**2,0**	**4,9**	**5,7**	**11,8**	**- 150,0**	**152,7**
Résultat non récurrent										
Résultat opérationnel	- 120,8	- 51,6	- 107,8	- 39,5	- 10,1	-	-	-	9,3	- 320,5
Résultat financier	-	- 12,1	- 97,1	- 24,9	2,1	-	-	-	124,4	- 7,6
Charges d'impôt	32,2	13,8	16,3	16,2	2,7	-	-	13,7	-	95,0
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	- 42,3	-	-	-	-	- 39,5	- 82,8	-	- 164,6
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	3,2	-	-	-	- 11,9	-	-	174,7	166,1
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	**- 88,6**	**- 88,9**	**- 188,7**	**- 48,1**	**- 5,2**	**- 11,9**	**- 39,5**	**- 69,1**	**308,4**	**- 231,6**
dont :										
■ Éléments non récurrents	- 32,4	- 18,3	- 135,2	- 27,4	1,3	- 6,6	- 39,5	- 14,4 [3]	308,4	35,9
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 56,2	- 31,4	- 0,4	- 20,7	- 6,5	- 5,3	-	- 54,7	-	- 175,3
■ Dépréciation d'actifs	-	- 39,2 [4]	- 53,1	-	-	-	-	-	-	- 92,3
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	- 55,3	- 35,0	- 17,9	- 18,6	- 2,5	- 0,2	- 0,2	- 0,3	5,8	- 124,3
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	**- 33,3**	**- 53,9**	**- 170,7**	**- 29,6**	**- 2,7**	**- 11,7**	**- 39,3**	**- 68,8**	**302,6**	**- 107,4**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**355,1**	**- 5,7**	**- 193,9**	**62,2**	**2,2**	**- 6,9**	**- 33,8**	**- 57,2**	**158,4**	**280,4**
Résultat net consolidé - part des minoritaires	224,0	- 1,0	- 18,5	22,5	2,8	- 0,1	- 0,1	- 0,3	5,8	235,1
Résultat net consolidé - part du Groupe	**131,1**	**- 4,7**	**- 175,4**	**39,6**	**- 0,6**	**- 6,8**	**- 33,6**	**- 57,0**	**152,6**	**45,3**

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.
(2) Ces + 18,4 M€ correspondent aux dividendes reçus de Saint-Gobain
(3) Ce poste intègre notamment les résultats de cession de CSP Technologies pour 108,8 M€, Mecatherm pour 11,2 M€ et Nippon Oil Pump pour 54,4 M€, un produit de 33,3 M€ provenant de la revalorisation de la composante optionnelle (vente d'une option d'achat) de l'obligation échangeable en titres Saint Gobain et un produit de 9,6 M€ de variation de juste valeur de la composante taux du cross currency swap eurodollar (voir note 5-3 « Gestion du risque de taux »).
(4) Cette dépréciation concerne la société Multi-Color mise en équivalence

La contribution des entités cédées ou en cours de cession dans le compte de résultat en 2018 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	PlaYce	Sociétés cédées ou en cours de cession
Résultat net des activités					
Chiffres d'affaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**0,0**
EBITDA [1]	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat opérationnel ajusté [1]	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres éléments opérationnels récurrents	- 0,4	- 0,6	- 0,1	-	- 1,1
Résultat opérationnel	**- 0,4**	**- 0,6**	**- 0,1**	**-**	**- 1,1**
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	0,0
Autres produits et charges financiers	-	-	-	-	
Charges d'impôt	-	-	-	-	-
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	2,4	3,2	1,5	- 1,0	6,0
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	**2,0**	**2,5**	**1,4**	**- 0,9**	**5,0**
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	-	0,0	0,0	-	0,1
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	**2,0**	**2,5**	**1,4**	**- 0,9**	**4,9**
Résultat non récurrent					
Résultat opérationnel	-	-	-	-	0,0
Résultat financier	-	-	-	-	-0,0
Charges d'impôt	-	-	-	-	-0,0
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 1,5	- 9,6	- 0,8	-	- 11,9
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	**- 1,5**	**- 9,6**	**- 0,8**	**-**	**- 11,9**
dont :					
■ Élements non récurrents	- 0,8	- 5,7	- 0,0	-	- 6,6
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 0,7	- 3,8	- 0,8	-	- 5,3
■ Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	-	- 0,2	-	-	- 0,2
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	**- 1,5**	**- 9,4**	**- 0,8**	**-**	**- 11,7**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**0,5**	**- 7,0**	**0,6**	**- 0,9**	**- 6,9**
Résultat net consolidé - part des minoritaires	-	- 0,1	-	-	- 0,1
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	**0,5**	**- 6,9**	**0,6**	**- 0,9**	**- 6,8**

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les managements fees.

Note 6-2 Analyse du compte de résultat de l'exercice 2017 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Mises en équivalence Saint-Gobain	IHS	Allied Universal	Wendel & Holdings		Total Groupe
Résultat net des activités											
Chiffre d'affaires	**4 689,4**	**1 487,5**	**704,6**	**733,3**	**461,0**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**8 075,8**
Ebitda [1]	**N/A**	**188,2**	**49,0** [2]	**171,3**	**27,0**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat opérationnel ajusté [1]	**745,5**	**110,4**	**29,2**	**155,1**	**22,4**	**-**	**-**	**- 0,1**	**-**	**-**	**-**
Autres éléments opérationnels récurrents	-	- 2,0	- 1,8	- 9,5	- 0,8	-	-	-	-	- 2,0	-
Résultat opérationnel	**745,5**	**108,4**	**27,5**	**145,6**	**21,6**	**-**	**-**	**- 0,1**	**- 62,6**	**- 2,0**	**983,8**
Coût de l'endettement financier net	- 86,8	- 59,8	- 21,4	- 25,1	- 14,8	-	-	-	- 144,8	-	- 352,7
Autres produits et charges financiers	- 17,0	- 1,4	4,0	- 6,8	- 0,2	-	-	-	17,8 [3]	-	- 3,6
Charges d'impôt	- 204,5	- 17,8	3,5	- 29,7	- 5,1	-	-	0,7	8,7	-	- 244,1
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,6	- 0,2	- 0,3	-	0,7	40,7	4,1	11,4	-	0,8	57,8
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	53,7	- 5,8	-	-	-	-	-	-	15,8	63,7
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	**437,8**	**82,9**	**7,5**	**84,0**	**2,2**	**40,7**	**4,1**	**11,9**	**- 180,8**	**14,7**	**505,0**
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	268,0	39,9	0,3	24,9	2,5	-	-	0,1	-	0,2	335,9
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	**169,8**	**43,1**	**7,2**	**59,1**	**- 0,4**	**40,7**	**4,1**	**11,9**	**- 180,8**	**14,5**	**169,0**
Résultat non récurrent											
Résultat opérationnel	- 139,2	- 66,3	- 14,1	- 35,0	- 39,9	-	-	-	- 10,0	-	- 304,5
Résultat financier	-	- 49,4	- 77,7	60,6	- 4,4	-	-	-	78,6	-	7,8
Charges d'impôt	45,8	12,9	7,4	- 6,2	- 0,3	-	-	- 1,6	-	-	58,1
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	- 4,7	- 43,4	- 48,1 [4]	83,8	- 4,2	- 16,6
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 8,5	307,9	-	-	-	-	-	-	-	- 15,0	284,4
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	**- 101,9**	**205,1**	**- 84,5**	**19,4**	**- 44,5**	**- 4,7**	**- 43,4** [7]	**- 49,7**	**152,4**	**- 19,2**	**29,1**
dont :											
■ Éléments non récurrents	- 51,5	242,3 [5]	- 89,3	36,6	- 17,0	- 4,7	- 43,4	- 42,5	152,4	1,8	184,7
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 50,4	- 37,2	4,8	- 17,2	- 6,3	-	-	- 7,2	-	- 0,2	- 113,6
■ Dépréciation d'actifs	- 0,0	-	-	-	- 21,2 [6]	-	-	-	-	- 20,9	- 42,1
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	- 60,3	80,4	- 8,0	4,3	- 17,7	-	- 0,4	- 0,2	-	0,1	- 1,9
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	**- 41,6**	**124,7**	**- 76,4**	**15,1**	**- 26,8**	**- 4,7**	**- 43,0**	**- 49,4**	**152,4**	**- 19,3**	**31,0**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**335,9**	**288,1**	**- 76,9**	**103,4**	**- 42,4**	**36,0**	**- 39,3**	**- 37,7**	**- 28,4**	**- 4,5**	**534,1**
Résultat net consolidé - part des minoritaires	207,7	120,3	- 7,7	29,2	- 15,2	-	- 0,3	- 0,2	-	0,2	334,1
Résultat net consolidé - part du Groupe	**128,2**	**167,8**	**- 69,2**	**74,2**	**- 27,2**	**36,0**	**- 38,9**	**- 37,6**	**- 28,4**	**- 4,8**	**200,0**

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.
(2) L'Ebitda de Cromology est à présent présenté après les variations de dépréciation sur les actifs circulants.
(3) Ces + 17,8 M€ correspondent aux dividendes reçus de Saint-Gobain après la date de déconsolidation.
(4) Ces + 83,8 M€ sont majoritairement liés à la cession des titres Saint-Gobain.
(5) Ce montant intègre le résultat de cession de la division « Étiquettes et habillages de conditionnement » pour 318,9 M€.
(6) Ce poste inclut notamment - 17,8 M€ de dépréciation sur Mecatherm et - 21,2 M€ de dépréciation constatée par Tsebo sur sa division « Sécurité ».
(7) Ce poste intègre + 27,3 M€ de résultat de dilution sur IHS ainsi qu'une perte de change de - 68,3 M€ (par ailleurs compensée par une variation du même montant en réserve de conversion)

La contribution d'Oranje-Nassau Développement dans le compte de résultat en 2017 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	exceet	PlaYce	Autres
Résultat net des activités						
Chiffres d'affaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Ebitda [1]	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat opérationnel ajusté [1]	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres éléments opérationnels récurrents	- 0,5	- 1,3	- 0,2	-	-	- 2,0
Résultat opérationnel	**- 0,5**	**- 1,3**	**- 0,2**	**-**	**-**	**- 2,0**
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	-	-
Autres produits et charges financiers	-	-	-	-	-	-
Résultat courant avant impôt (RCAI), *management fees* inclus	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Charges d'impôt	-	-	-	-	-	-
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	0,8	-	0,8
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	3,9	6,3	6,0	-	- 0,3	15,8
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	**3,4**	**5,0**	**5,8**	**0,8**	**- 0,3**	**14,7**
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	0,0	0,1	0,1	-	-	0,2
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	**3,3**	**4,9**	**5,7**	**0,8**	**- 0,3**	**14,5**
Résultat non récurrent						
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-
Résultat financier	-	-	-	-	-	-
Charges d'impôt	-	-	-	-	-	-
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	- 4,2	-	- 4,2
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 20,4	7,1	- 1,6	-	-	- 15,0
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	**- 20,4**	**7,1**	**- 1,6**	**- 4,2**	**-**	**- 19,2**
dont :						
■ Éléments non récurrents	- 1,7	3,4	- 0,1	0,2	-	1,8
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 0,9	3,7	- 1,6	- 1,4	-	- 0,2
■ Dépréciation d'actifs	- 17,8	-	-	- 3,1	-	- 20,9
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	-	0,1	-	-	-	0,1
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	**- 20,4**	**7,0**	**- 1,6**	**- 4,2**	**-**	**- 19,3**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**- 17,0**	**12,0**	**4,1**	**- 3,4**	**- 0,3**	**- 4,5**
Résultat net consolidé - part des minoritaires	-	0,2	-	-	-	0,2
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	**- 17,0**	**11,8**	**4,1**	**- 3,4**	**- 0,3**	**- 4,8**

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

Note 6-3 Analyse du Bilan au 31 décembre 2018 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	PlaYce	IHS	Allied Universal	Wendel & *Holdings*	
Écarts d'acquisition nets	2 383,5	468,1	176,3	129,7	182,1	-	-	-	-	3 339,8
Immobilisations incorporelles nettes	832,1	493,4	185,7	269,5	123,2	-	-	-	-	1 903,9
Immobilisations corporelles nettes	471,1	613,1	75,4	143,0	14,6	-	-	-	12,7	1 330,0
Actifs financiers non courants	109,8	74,2	4,9	1,6	2,8	-	-	-	523,6	717,0
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Titres mis en équivalence	5,0	148,4	1,3	-	2,4	-	261,7	132,8	-	551,7
Impôts différés actifs	135,3	21,8	34,0	14,9	1,8	-	-	-	0,4	208,3
Total des actifs non courants	**3 936,9**	**1 819,1**	**477,8**	**558,7**	**326,9**	**-**	**261,7**	**132,8**	**537,3**	**8 051,2**
Actifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées	**0,0**	**-**	**-**	**1,2**	**-**	**24,8**	**-**	**92,0**	**-**	**118,0**
Stocks et travaux en cours	19,9	233,0	75,6	116,4	8,1	-	-	-	-	452,9
Créances clients	1 408,8	161,1	108,2	151,1	59,4	-	-	-	0,4	1 889,0
Autres actifs courants	186,3	35,2	64,3	18,2	14,1	-	-	0,2	7,9	326,2
Impôts exigibles	49,8	12,9	-	11,2	0,8	-	-	-	0,2	74,9
Autres actifs financiers courants	17,8	2,2	-	1,0	-	-	-	-	285,4	306,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	1 046,3	16,4	84,7	127,3	16,8	-	-	0,9	1 806,1	3 098,4
Total des actifs courants	**2 728,9**	**460,8**	**332,8**	**425,1**	**99,2**	**-**	**-**	**1,1**	**2 100,0**	**6 147,9**
TOTAL DE L'ACTIF										**14 317,1**
Capitaux propres - part du Groupe										2 160,3
Intérêts minoritaires										1 146,1
Total des capitaux propres										**3 306,4**
Provisions	290,7	64,6	48,8	24,0	-	-	-	-	15,4	443,5
Dettes financières	2 655,8	503,9	14,1	475,3	109,0	-	-	-	1 873,8	5 631,8
Autres passifs financiers	131,7	28,4	- 0,0	123,5	2,9	-	-	-	170,2	456,7
Impôts différés passifs	178,4	153,9	96,7	27,2	34,8	-	-	19,1	-	510,2
Total des passifs non courants	**3 256,5**	**750,8**	**159,6**	**650,0**	**146,7**	**-**	**-**	**19,1**	**2 059,4**	**7 042,2**
Passifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Provisions	-	61,0	3,1	0,2	-	-	-	-	-	64,3
Dettes financières	499,0	25,2	324,3	58,8	8,6	-	-	-	751,9	1 667,8
Autres passifs financiers	130,3	63,7	-	2,9	0,1	-	-	-	15,5	212,4
Dettes fournisseurs	390,0	251,7	85,3	105,8	58,6	-	-	0,2	10,9	902,6
Autres dettes	792,8	57,7	86,0	38,1	22,4	-	-	-	17,3	1 014,4
Impôts exigibles	71,2	25,7	-	9,0	0,9	-	-	-	0,2	107,0
Total des passifs courants	**1 883,2**	**485,1**	**498,7**	**214,7**	**90,7**	**-**	**-**	**0,2**	**795,8**	**3 968,5**
TOTAL DU PASSIF										**14 317,1**

Note 6-4 Analyse du Bilan au 31 décembre 2017 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Mecatherm	CSP Techno-logies	Tsebo	Nippon Oil Pump	PlaYce	IHS	Allied Universal	Wendel & Holdings	Total Groupe
Écarts d'acquisition nets	2 337,0	460,4	211,6	128,6	66,3	152,4	202,1	16,7	-	-	-	-	3 575,0
Immobilisations incorporelles nettes	837,7	508,6	212,2	290,8	65,1	101,3	145,1	20,8	-	-	-	0,0	2 181,8
Immobilisations corporelles nettes	486,3	574,0	81,9	141,3	5,7	77,2	14,5	11,8	-	-	-	13,5	1 406,1
Actifs financiers non courants	119,7	281,7	6,2	2,4	0,8	0,3	3,0	1,7	-	-	-	967,6	1 383,3
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	-	-	-	0,2	-	-	-	-	-	0,4	0,7
Titres mis en équivalence	4,6	0,8	1,4	-	-	-	5,1	-	25,3	281,2	215,9	-	534,3
Impôts différés actifs	138,4	11,8	28,6	13,5	-	-	2,4	-	-	-	-	0,5	195,2
Total des actifs non courants	**3 923,8**	**1 837,2**	**541,8**	**576,6**	**137,9**	**331,3**	**372,3**	**51,0**	**25,3**	**281,2**	**215,9**	**982,0**	**9 276,4**
Actifs destinés à être cédés	**1,2**	**-**	**17,9**	**1,3**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**20,5**
Stocks et travaux en cours	19,8	215,4	91,1	107,4	8,4	23,7	7,7	7,5	-	-	-	-	481,1
Créances clients	1 364,9	152,3	116,3	158,4	11,4	16,2	59,9	15,9	-	-	-	2,3	1 897,5
Autres actifs courants	188,3	40,2	61,4	28,2	2,8	2,0	11,2	0,3	-	-	3,8	9,6	347,7
Impôts exigibles	52,7	5,0	-	12,0	-	0,4	2,4	-	-	-	-	12,6	85,0
Autres actifs financiers courants	24,2	14,3	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	383,7	422,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	364,3	64,7	43,3	41,1	7,2	6,9	21,7	8,6	-	-	0,3	1 347,2	1 905,3
Total des actifs courants	**2 014,2**	**491,9**	**312,2**	**347,3**	**29,7**	**49,2**	**103,0**	**32,2**	**-**	**-**	**4,1**	**1 755,3**	**5 139,1**
TOTAL DE L'ACTIF													**14 435,9**
Capitaux propres - part du Groupe													2 164,2
Intérêts minoritaires													1 092,5
Total des capitaux propres													**3 256,7**
Provisions	299,7	64,0	41,9	23,8	4,3	0,2	-	6,9	-	-	-	24,4	465,1
Dettes financières	2 240,0	505,4	309,5	528,7	-	145,0	119,8	23,4	-	-	-	2 544,5	6 416,2
Autres passifs financiers	126,8	60,1	0,2	118,6	0,8	7,1	4,5	1,7	-	-	-	256,0	575,9
Impôts différés passifs	194,3	156,5	107,9	31,4	14,4	17,1	41,2	7,6	-	-	25,2	0,1	595,6
Total des passifs non courants	**2 860,9**	**785,9**	**459,5**	**702,4**	**19,5**	**169,4**	**165,5**	**39,6**	**-**	**-**	**25,1**	**2 825,0**	**8 052,8**
Passifs destinés à être cédés	**1,0**	**-**	**16,1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**17,1**
Provisions	-	52,7	0,8	0,1	5,6	-	-	0,0	-	-	-	0,1	59,4

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Mecatherm	CSP Techno-logies	Tsebo	Nippon Oil Pump	PlaYce	IHS	Allied Universal	Wendel & Holdings	Total Groupe
Dettes financières	209,0	18,9	2,6	42,1	22,9	1,3	7,0	3,2	-	-	-	405,8	712,7
Autres passifs financiers	123,9	18,9	-	2,7	-	-	3,4	-	-	-	-	141,1	289,9
Dettes fournisseurs	372,6	254,3	104,9	78,2	8,6	6,9	64,1	6,0	-	-	0,1	5,1	900,7
Autres dettes	747,0	70,0	98,4	40,6	20,6	9,9	24,1	2,8	-	-	3,7	21,9	1 039,1
Impôts exigibles	73,6	21,9	0,0	7,5	-	2,2	0,2	1,7	-	-	0,0	0,4	107,5
Total des passifs courants	**1 526,0**	**436,8**	**206,6**	**171,2**	**57,8**	**20,4**	**98,8**	**13,6**	**-**	**-**	**3,8**	**574,3**	**3 109,3**
Total du passif													**14 435,9**

Note 6-5 Analyse du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2018 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Mecatherm	CSP Techno-logies	Nippon Oil Pump	Allied Universal	Wendel & Holdings	Éliminations et non alloués	Total Groupe
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	864,6	138,5	- 2,9	217,7	16,6	7,8	13,5	4,7	4,0	- 53,1	-	1 211,5
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 274,4	- 131,9	- 17,8	- 35,3	- 6,2	- 3,6	- 9,5	- 10,0	- 67,6	1 119,8	-	563,5
Flux de trésorerie de financement hors impôt	285,5	- 38,5	66,1	- 74,3	- 11,3	- 11,0	- 7,6	- 1,8	66,3	- 619,2	-	- 345,8
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 185,1	- 16,1	- 3,9	- 21,4	- 2,4	- 0,4	- 3,6	- 1,8	- 0,2	11,1	-	- 223,8

Note 6-6 Analyse du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2017 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Mecatherm	CSP Techno-logies	Nippon Oil Pump	Allied Universal	Wendel & Holdings	Éliminations et non alloués	Total Groupe
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	752,8	199,9	36,5	100,9	28,3	11,1	32,8	11,0	- 0,8	- 64,6	-	1 107,9
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 312,4	661,9	- 21,0	- 153,5	6,7	- 1,6	- 19,5	- 1,0	-	844,6	- 14,2	990,0
Flux de trésorerie de financement hors impôt	- 959,9	- 894,7	- 17,7	- 198,0	- 2,3	- 3,7	- 8,4	- 3,7	-	- 400,2	14,2	- 2 474,4
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 182,4	- 23,7	- 1,3	- 20,4	- 10,8	- 0,6	- 0,4	- 3,0	0,7	- 3,7	-	- 245,6

5.8 Notes sur le bilan

Les principes comptables appliqués aux agrégats du bilan sont décrits en note 1-11.1 « Présentation du bilan ».

NOTE 7 Écarts d'acquisition

Les principes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont décrits en note 1-10.1 « Écarts d'acquisition ».

	31.12.2018		
En millions d'euros	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Bureau Veritas	2 524,9	- 141,3	2 383,5
Constantia Flexibles	468,1	-	468,1
Cromology	403,7	- 227,3	176,3
Stahl	129,7	-	129,7
Tsebo	201,5	- 19,4	182,1
TOTAL	**3 727,9**	**- 388,0**	**3 339,8**

	31.12.2017		
En millions d'euros	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Bureau Veritas	2 483,0	- 146,0	2 337,0
Constantia Flexibles	460,4	-	460,4
Cromology	403,3	- 191,7	211,6
Stahl	128,6	-	128,6
Oranje-Nassau Développement	494,9	- 57,6	437,4
TOTAL	**3 970,3**	**- 395,3**	**3 575,0**

Les principales variations de l'exercice sont les suivantes :

En millions d'euros	2018	2017
Montant net en début d'exercice	**3 575,0**	**3 669,3**
Variations de périmètre [1]	- 160,5	133,8
Conséquences des variations des écarts de conversion et autres	- 39,2	- 189,1
Dépréciations de l'exercice [2]	- 35,5	- 39,0
MONTANT NET EN FIN D'EXERCICE	**3 339,8**	**3 575,0**

(1) Ce poste intègre essentiellement l'effet des cessions de CSP pour - 150,9 M€, Mecatherm pour - 66,2 M€ et Nippon Oil Pump pour - 7 M€ compensé par les impacts liés aux acquisitions par Bureau Veritas d'EMG aux États-Unis pour 45,9 M€ et Polypack par Constantia Flexibles pour 9,5 M€.
(2) Une dépréciation de 35,5 M€ a été comptabilisée par Cromology.

Note 7-1 Tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Conformément aux normes comptables, les écarts d'acquisition de chaque UGT (Unité Génératrice de Trésorerie) font l'objet d'un test de dépréciation lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, et au moins une fois par an au 31 décembre (voir les Principes comptables, note 1 – 10.1 « Écart d'acquisition »). Les UGT du Groupe sont les participations consolidées par intégration globale au 31 décembre 2018 : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo.

Les tests décrits ci-dessous sont fondés sur l'appréciation par Wendel des faits et circonstances existant à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes relatives à des situations existantes fin décembre 2018. Les prévisions sont par nature incertaines et les montants effectifs pourraient se révéler significativement différents des prévisions établies dans le cadre de ces tests. Il est dès lors possible que les valeurs d'utilité considérées soient ultérieurement différentes de celles déterminées à partir des hypothèses et estimations mises en œuvre à la clôture de décembre 2018.

Les tests sont réalisés conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Ils consistent à comparer la valeur comptable des participations à leur valeur recouvrable (la valeur la plus élevée de la juste valeur et de la valeur d'utilité).

Note 7-1.1 Test de dépréciation sur l'écart d'acquisition de Bureau Veritas (société cotée)

La valeur comptable des titres Bureau Veritas à fin 2018 (4,6 €/action, soit 725 M€ pour les titres détenus) reste très inférieure à la juste valeur (cours de Bourse de clôture : 17,80 €/action, soit 2 781 M€ pour les titres détenus). Le recours à la valeur d'utilité pour réaliser le test n'est donc pas nécessaire et aucune dépréciation n'est à constater.

Note 7-1.2 Test de dépréciation sur les écarts d'acquisition des filiales non cotées : Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo

Les valeurs d'utilité déterminées par Wendel pour ces tests sont fondées sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Les plans d'affaires utilisés ont été préparés par Wendel sur la base des plans d'affaires établis par les participations et des dernières informations disponibles sur les marchés sous-jacents. Pour chacune des filiales, la valeur de la part de Wendel dans le capital (y compris les prêts d'actionnaires accordés le cas échéant) est comparée à la valeur comptable (quote-part de situation nette augmentée le cas échéant des prêts d'actionnaires éliminés en consolidation).

Les tests réalisés fin 2018 n'ont pas conduit à comptabiliser de dépréciation.

En revanche, les tests réalisés par Cromology sur ses propres UGT l'ont conduit à déprécier 35,5 M€ d'écart d'acquisition sur ses activités françaises et 24,4 M€ d'actifs (hors écart d'acquisition) sur ses activités italiennes (17,6 M€ nets d'impôt différé). Conformément aux principes comptables du Groupe, ces dépréciations sont maintenues dans les comptes consolidés de Wendel.

La description des tests des participations non cotées est la suivante :

En millions d'euros		Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo
Valeur nette comptable avant le test (part du Groupe)		636	131	80	84
Dépréciation comptabilisée en 2017 à la suite du test (part du Groupe)		-	-	-	
Valeur nette comptable après le test (part du Groupe)		636	131	80	84
Durée du plan d'affaires		4 ans	4 ans	5 ans	5 ans
	taux au 31/12/2018	8,0 %	8,0 %	9,0 %	13,0%
	taux au 31/12/2017	8,0 %	8,0 %	9,0 %	13,0%
	impact résultat en cas de hausse de 0,5 %	-	- 45	-	- 14
	impact résultat en cas de réduction de 0,5 %	-		-	
Taux d'actualisation	seuil à partir duquel la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable	10,8 %	8,1%	28,7 %	15,7%
	taux au 31/12/2018	2,0 %	2,0 %	2,0 %	5,5%
	taux au 31/12/2017	2,0 %	2,0 %	2,0 %	5,5%
	impact résultat en cas de réduction de 0,5 %	-	- 34	-	- 7
	impact résultat en cas de hausse de 0,5 %	-	42	-	8
Croissance postérieure au plan d'affaires	seuil à partir duquel la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable	<0	1,8%	<0	<0
Taux de marge opérationnelle postérieur au plan d'affaires	impact résultat d'une réduction de 1 % du taux de marge opérationnelle	-	-36	-	-18

NOTE 8 Immobilisations incorporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations incorporelles sont décrits en notes 1-10.2 « Immobilisations incorporelles », 1-10.3 « Autres immobilisations incorporelles » et 1-10.5 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

	31.12.2018		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Amortissables			
Générées en interne	**183,4**	**- 36,2**	**147,2**
Acquises			
Concessions, brevets, licences	173,6	- 58,9	114,7
Relations clientèles	1 915,9	- 755,2	1 160,7
Logiciels	701,3	- 615,1	86,2
Autres immobilisations incorporelles	59,7	- 82,1	- 22,4
Immobilisations incorporelles en cours	31,0	-	31,0
	2 881,6	- 1 511,3	1 370,3
À durée de vie indéfinie			
Marques	**442,9**	**- 56,6**	**386,3**
TOTAL	**3 508,0**	**- 1 604,1**	**1 903,9**

	31.12.2017		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Amortissables			
Générées en interne	**74,2**	**- 26,6**	**47,6**
Acquises			
Concessions, brevets, licences	214,8	- 101,4	113,4
Relations clientèles	2 499,2	- 1 102,8	1 396,4
Logiciels	248,4	- 155,0	93,4
Autres immobilisations incorporelles	63,6	- 41,1	22,5
Immobilisations incorporelles en cours	16,5	-	16,5
À durée de vie indéfinie	**3 042,5**	**- 1 400,3**	**1 642,2**
Marques	**525,8**	**- 33,9**	**491,9**
TOTAL	**3 642,5**	**- 1 460,7**	**2 181,8**

Les principales variations de l'exercice sont :

En millions d'euros	2018	2017
Montant en début d'exercice	**2 181,8**	**2 238,8**
Acquisitions	52,8	42,8
Immobilisations générées en interne	5,3	15,7
Variations dues aux activités destinées à être cédées	- 178,9	0
Variations de périmètre [1]	82,6	176,2
Conséquences des écarts de conversion et autres	- 31,7	- 86,2
Amortissements et pertes de valeurs de l'exercice	- 208,0	- 205,5
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**1 903,9**	**2 181,8**

(1) En 2018, les variations de périmètre intègrent principalement les acquisitions réalisées par Bureau Veritas pour 60,6 M€ et par Constantia Flexibles de Creative Polypack pour 22 M€.

NOTE 9 Immobilisations corporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont décrits en notes 1-10.4 « Immobilisations corporelles » et 1-10.5 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

	31.12.2018		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	114,7	- 1,7	113,0
Constructions	424,3	- 150,1	274,2
Installations techniques, matériel et outillage	1 796,0	- 1 058,1	737,9
Autres immobilisations corporelles	462,2	- 332,3	129,9
Immobilisations en cours	75,1	-	75,1
TOTAL	**2 872,3**	**- 1 542,3**	**1 330,0**

	31.12.2017		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	120,6	- 2,1	118,5
Constructions	445,0	- 154,2	290,8
Installations techniques, matériel et outillage	1 788,1	- 987,6	800,5
Autres immobilisations corporelles	465,7	- 332,0	133,7
Immobilisations en cours	62,6	-	62,6
TOTAL	**2 882,0**	**- 1 475,9**	**1 406,1**

Les principales variations de l'exercice sont :

En millions d'euros	2018	2017
Montant en début d'exercice	**1 406,1**	**1 635,9**
Acquisitions [1]	241,3	261,0
Cessions	- 12,9	- 13,1
Variations de périmètre [2]	28,4	- 161,1
Variations dues aux activités destinées à être cédées	- 93,5	-
Conséquences des écarts de conversion et autres	- 11,9	- 74,8
Amortissements et provisions de l'exercice	- 227,5	- 241,8
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**1 330,0**	**1 406,1**

(1) Les acquisitions concernent principalement Bureau Veritas pour 100,9 M€ et Constantia Flexibles pour 97,5 M€.
(2) Les variations de périmètre intègrent principalement l'acquisition réalisée par Constantia Flexibles de Creative Polypack pour 19,7 M€.

NOTE 10 Titres mis en équivalence

Les principes comptables appliqués aux titres mis en équivalence sont décrits en note 1-3 « Méthodes de consolidation ».

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
IHS	261,7	281,2
Allied Universal	132,8	215,9
PlaYce	-	25,3
Participations de Constantia Flexibles	148,4	0,8
Participations de Bureau Veritas	5,0	4,6
Participations de Tsebo	2,4	5,1
Participations de Cromology	1,4	1,4
TOTAL	**551,7**	**534,3**

La variation des titres mis en équivalence s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	2018	
Montant en début d'exercice	**534,3**	
Part du résultat de la période		
IHS	- 31,2	
Allied Universal	- 63,7	
PlaYce	- 0,9	
Autres	5,2	
Dividendes de l'exercice	- 1,5	
Conséquences des variations des écarts de conversion	20,7	
Investissement dans Allied Universal	63,4	
Consolidation Multi-Color	181,3	
Impairment Multi-Color	- 39,2	
Reclassement IFRS 5 Allied Universal	- 92,0	
Reclassement IFRS 5 Playce	- 24,8	
Variations de périmètre	- 0,8	
Autres	0,9	
MONTANT EN CLÔTURE		**551,7**

Note 10-1 Complément d'information sur IHS

Les principaux agrégats comptables d'IHS (à 100 %) sont les suivants (y compris l'impact de l'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition des titres).

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	2 498,3	2 418,9
Total des actifs courants	842,1	931,5
Ajustement de *goodwill* (Wendel)	61,0	58,2
TOTAL ACTIF	**3 401,5**	**3 408,6**
Intérêts minoritaires	-	-
Total des dettes non courantes	1 676,4	1 753,5
Total des dettes courantes	500,8	339,4
TOTAL PASSIF	**2 177,2**	**2 092,8**
dont disponibilités et équivalents de trésorerie	*553,2*	*538,8*
dont dettes financières	*1 657,4*	*1 651,7*

Wendel a été informée qu'un certain nombre de comptes appartenant à IHS Nigeria Limited, INT Towers Limited et IHS Towers NG Limited ouverts dans des banques nigérianes avaient fait l'objet de mesures de blocage fin 2017.

En novembre 2018, tous les comptes qui avaient été bloqués par l'EFCC ont été libérés. La trésorerie concernée était présentée fin 2017 en actifs non courants.

Note 10-2 Complément d'information sur Allied Universal

Les principaux agrégats comptables d'Allied Universal (à 100 %) sont les suivants (y compris l'impact de l'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition des titres).

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	3 798,8	2 916,7
Total des actifs courants	1 106,8	790,7
Ajustement de *goodwill* (Wendel)	- 247,7	- 178,6
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	243,6	321,4
TOTAL ACTIF	**4 901,4**	**3 850,3**
Intérêts minoritaires	1,9	1,5
Total des dettes non courantes	3 802,1	2 732,1
Total des dettes courantes	526,0	466,5
TOTAL PASSIF	**4 330,0**	**3 200,0**
dont disponibilités et équivalents de trésorerie	*25,9*	*3,8*
dont dettes financières	*3 445,9*	*2 517,9*

En millions d'euros	2018
Chiffre d'affaires	4 937,4
Résultat d'exploitation	137,4
Résultat opérationnel	96,6
Résultat net part du Groupe	- 119,1
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	- 72,2

Au 31 décembre 2018, 40 % de la participation dans Allied Universal ont été reclassés en actifs destinés à être cédés (voir note 37 « Événements postérieur à la clôture »).

Note 10-3 Complément d'information sur Multi-Color

Les principaux agrégats comptables de Multi-Color (à 100 %) sont les suivants (y compris l'impact de l'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition des titres).

En millions d'euros	31.12.2018
Valeurs comptables à 100 %	
Total des actifs non courants	1 911,1
Total des actifs courants	480,0
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis (Wendel)	502,9
TOTAL ACTIF	**2 893,9**
Intérêts minoritaires	2,3
Total des dettes non courantes	1 509,1
Total des dettes courantes	249,0
TOTAL PASSIF	**1 760,3**
dont disponibilités et équivalents de trésorerie	*45,2*
dont dettes financières	*1 348,0*

En millions d'euros	31.12.2018
Chiffre d'affaires	1 472,2
Résultat opérationnel	143,7
Résultat net courant part du Groupe	63,8
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis (Wendel)	- 10,9

Multi-Color a été consolidé par mise en équivalence à partir du 2e trimestre 2018 (voir la note 2-1.7 « Principales variation de périmètre au niveau des filiales et participations »).

Note 10-4 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Aucun test de dépréciation n'a été réalisé sur IHS et Allied Universal dans la mesure où aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur ces participations.

En revanche, la baisse sensible du cours de Bourse de Multi-Color au 4e trimestre est considérée comme un indicateur de perte de valeur externe pertinent. Conformément à la norme IAS 36 « dépréciation des actifs » le Groupe a donc réalisé un test de perte de valeur.

La valeur d'utilité de 50 $ par action a été retenue comme valeur recouvrable. Ce montant est en ligne avec l'offre formulée en février sur cette société (note 37 « Événements postérieur à la clôture »).

Par conséquent une dépréciation de ces titres a été constatée à hauteur de 39,2 M€.

NOTE 11 Clients

	31.12.2018			31.12.2017
En millions d'euros	Montant brut	Dépréciation	Montant net	Montant net
Bureau Veritas	1 488,8	- 79,9	1 408,8	1 364,9
Constantia Flexibles	163,7	- 2,6	161,1	152,3
Cromology	115,8	- 7,6	108,2	116,3
Stahl	156,5	- 5,4	151,1	158,4
Oranje-Nassau Développement	60,5	- 1,1	59,4	103,4
Wendel et *holdings*	0,4	- 0,0	0,4	2,3
TOTAL	**1 985,7**	**- 96,7**	**1 889,0**	**1 897,5**

NOTE 12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes comptables appliqués à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont décrits en note 1-10.9 « Trésorerie et équivalents de trésorerie et comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2018 Montant net	31.12.2017 Montant net
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et *holdings* mis en garantie classés en actifs non-courants	0,5	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et *holdings* classés en actifs courants	1 806,0	1 347,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et *holdings* [1]	**1 806,5**	**1 347,6**
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales et autres *holdings* mis en garantie classés en actifs non-courants	-	0,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles des filiales et autres *holdings* classés en actifs courants		
Bureau Veritas	1 046,3	364,3
Constantia Flexibles	16,4	64,7
Cromology	83,4	41,5
Stahl	127,3	41,1
Oranje-Nassau Développement	16,8	44,4
Autres *holdings*	2,2	2,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales et autres *holdings*	**1 292,4**	**558,3**
TOTAL	**3 098,9**	**1 905,9**
dont actifs non courants	***0,5***	***0,7***
dont actifs courants	***3 098,4***	***1 905,3***

(1) À cette trésorerie s'ajoutent 283,7 M€ de placements financiers à court terme au 31 décembre 2018 et 381,9 M€ au 31 décembre 2017 (voir la note 5-2.1 « Risque de liquidité de Wendel et de ses holdings »), enregistrés en autres actifs financiers courants.

NOTE 13 Actifs et passifs financiers (hors dettes financières et hors créances et dettes d'exploitation)

Les principes comptables appliqués aux actifs et passifs financiers sont décrits en note 1-10.6 « Actifs et passifs financiers » et note 1-10.7 « Méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers ».

Note 13-1 Actifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations	Niveau	31.12.2018	31.12.2017
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis de Wendel et *holdings*	Compte de résultat [1]	1	0,5	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et *holdings*	Compte de résultat [1]	1	1 806,0	1 347,2
Placements financiers à court terme de Wendel	Compte de résultat [1]	1	283,7	381,9
Trésorerie et placements financiers à court terme de Wendel et *holdings*			**2 090,2**	**1 729,5**
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis des filiales	Compte de résultat [1]	1	-	0,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales	Compte de résultat [1]	1	1 292,4	558,1
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres - A	Capitaux propres [2]	1 et 3	414,1	1 023,2
Actifs financiers en juste valeur par le compte de résultat	Compte de résultat [1]	1	57,1	0,1
Prêts - B	Coût amorti	N/A	2,2	64,9
Dépôts et cautionnements	Coût amorti	N/A	96,4	125,6
Instruments dérivés - C	Cpte de résultat [1]/Cap propres [2]	voir C	61,0	92,2
Autres			108,9	117,8
TOTAL			**4 121,3**	**3 711,6**
dont actifs financiers non courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie nantis			***717,4***	***1 383,9***
dont actifs financiers courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie			***3 404,9***	***2 327,7***

(1) Variation de juste valeur comptabilisée par le compte de résultat.
(2) Variation de juste valeur comptabilisée par capitaux propres.

Note 13-2 Passifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations	Niveau	31.12.2018	31.12.2017
Instruments dérivés - C	Cpte de résultat [1] Cap propres [2]	voir C	25,7	59,1
Puts de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers des filiales - D	Cpte de résultat [1] Cap propres [2]	3	457,7	442,9
Puts de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers de Wendel et des *holdings* - E	Cpte de résultat [1]/Cap propres [2]	3	185,7	363,8
TOTAL			**669,1**	**865,8**
dont passifs financiers non courants			***456,7***	***575,9***
dont passifs financiers courants			***212,4***	***289,9***

(1) Variation de juste valeur comptabilisée par le compte de résultat.
(2) Variation de juste valeur comptabilisée par capitaux propres.

Note 13-3 Détail des actifs et passifs financiers

A – Au 31 décembre 2018 ce poste intègre essentiellement la participation dans Saint-Gobain pour un montant de 412,9 M€.

La variation de juste valeur des titres Saint Gobain sur l'exercice est enregistrée dans les réserves consolidées en « Gains et pertes sur actifs financiers en juste valeur par capitaux propres » pour - 237,9 M€ pour Saint-Gobain conformément aux principes comptables. Une variation de - 29,8 M€ pour les titres Multi-Color détenus par Constantia Flexibles a également été comptabilisée en capitaux propres jusqu'au 1er avril, date à laquelle ils ont été comptabilisés par mise en équivalence.

Les titres de Saham Group ont été cédés au cours du premier semestre 2018, voir la note 2 « Variations de périmètre ».

B – **Prêts :** Une majeure partie des prêts détenus au 31 décembre 2017 a été cédée au cours de la période.

C – **Instruments dérivés :**

		31.12.2017		31.12.2017	
En millions d'euros	**Niveau**	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Swaps de taux d'intérêts - couverture des flux de trésorerie [(1)]	2	-	-	-	6,7
Swaps de taux d'intérêts - non qualifiés de couverture [(1)]	2	2,9	5,8	2,4	7,1
Cross currency swaps - couverture des flux de trésorerie [(1)]	-	50,6	6,7	76,0	-
Composante optionnelle de l'obligation échangeable Saint-Gobain	2	0,1	-	-	33,3
Autres dérivés - non qualifiés de couverture	2	7,4	13,2	13,8	12,0
TOTAL		**61,0**	**25,7**	**92,2**	**59,1**
dont part non courante		***53,2***	***12,6***	***80,4***	***47,1***
dont part courante		***7,8***	***13,1***	***11,8***	***12,0***

(1) Voir la description des swaps dans la note ci-après.

D – ***Puts* de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers des filiales :** au 31 décembre 2018, ce montant correspond notamment à Bureau Veritas pour 250,8 M€, Stahl pour 126,3 M€ (dont le *put* de minoritaires accordé à BASF – voir la note 34-5 « pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements ») et à Constantia Flexibles pour 78,2 M€. Il s'agit en grande partie de *puts* de minoritaires ou de dépôts et garanties reçus.

E – ***Puts* de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers de Wendel et des holdings :** au 31 décembre 2018, ce montant correspond notamment aux *puts* de minoritaires accordés à la Fondation Turnauer sur 50 % de sa participation dans Constantia Flexibles. Il intègre également des passifs liés à certaines liquidités accordées dans le cadre de co-investissements. Voir la note 34-5 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissement ».

F – ***Swaps* de taux d'intérêt et couvertures de change :** la valeur des *swaps* est calculée par les contreparties, lesquelles se basent sur la courbe des taux d'intérêt de la date de clôture et actualisent les flux attendus au titre de ces contrats.

Nominal	Caractéristiques [1]	Qualification comptable	Départ [1]	Échéance [1]	31.12.2018	31.12.2017
	convention de signe : (+) actif, (-) passif					
Couverture des dettes portées par Wendel						
885 M$/800 M€	Paie 2,23 % en dollar contre 0,24 % en euro [2]	couverture	03-2016	11-2022	50,6	76,0
	Autres				-	
Couverture des dettes financières des filiales						
165 M€	Caps et tunnels sur Euribor avec échéances entre 10-2017 et 02-2019				-	- 0,1
300 M$	Cap 2,25 % sur Libor		préclôture	12-2019	0,8	0,5
180 M€	Paie 0,75 % contre Euribor	couverture	préclôture	04-2022	- 5,1	- 4,8
400 M€	Cap 2,00 % contre Euribor		préclôture	04-2020	2,0	1,9
1 850 MZAR	Paie 7,72 % sur Jibar		préclôture	31/03/2021	- 0,7	- 2,1
	Autres [3]				- 6,7	- 6,8
TOTAL					**40,9**	**64,6**

(1) Les positions indiquées dans ce tableau correspondent à l'agrégation de plusieurs contrats similaires, les caractéristiques correspondent donc à des moyennes pondérées.
(2) Des cross currency swaps ont été mis en place par Wendel pour convertir 800 M€ de sa dette obligataire en dollars (parité moyenne de 1,1058), voir la note 5-5 « Gestion du risque de change ».
(3) Ce montant inclut les couvertures de change de Bureau Veritas qui permettent de convertir en euro sa dette libellée en livres sterling.

NOTE 14 Capitaux propres

Note 14-1 Nombre de titres au capital et actions autodétenues

	Valeur nominale	Nombre de titres au capital	Actions autodétenues	Nombre d'actions en circulation
Au 31.12.2017	4 €	46 253 210	669 402	45 583 808
Au 31.12.2018	4 €	46 280 641	1 013 074	45 267 567

La variation de 27 431 de titres composant le capital, s'explique par :

- les levées d'options de souscription pour 7 276 titres ;
- les souscriptions au plan d'épargne entreprise pour 20 155 titres

Les principes comptables appliqués aux actions autodétenues sont décrits en note 1-10.13 « Actions autodétenues ».

Le nombre d'actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité est de 100 000 actions au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, Wendel détient hors du contrat de liquidité 913 074 actions propres (569 402 actions propres au 31 décembre 2017). Ces actions propres sont notamment affectées à la couverture des options d'achat et des actions de performance attribuées et à d'éventuelles opérations de croissance externe.

La variation nette de 343 672 titres est liée à :

- l'acquisition de 553 576 titres au cours de l'exercice et ;
- la vente de 209 904 actions dans le cadre de l'exercice de plans d'options d'achat et de livraison d'actions de performance.

Au total, l'autodétention représente 2,19 % du capital au 31 décembre 2018.

Note 14-2 Intérêts minoritaires

En millions d'euros	% d'intérêt au 31 décembre 2018	31.12.2018	31.12.2017
Groupe Bureau Veritas	64,2 %	801,4	717,9
Groupe Constantia Flexibles	39,4 %	265,2	284,6
Groupe Cromology	9,5 %	- 27,4	- 34,6
Groupe Stahl	32,5 %	20,1	0,1
Groupe Tsebo	35,3 %	103,0	114,6
Autres		- 16,3	9,9
TOTAL		**1 146,1**	**1 092,5**

NOTE 15 Provisions

Les principes comptables appliqués aux provisions sont décrits en note 1-10.10 « Provisions » et note 1-10.11 « Provisions pour avantages accordés aux salariés ».

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Provisions pour risques et charges	200,4	203,0
Avantages accordés aux salariés	307,4	321,6
TOTAL	**507,8**	**524,6**
dont non courant	***443,5***	***465,1***
dont courant	***64,3***	***59,4***

Note 15-1 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2017	Dotation	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements	31.12.2018
Bureau Veritas								
Contentieux	47,2	3,2	- 2,7	- 4,3	0,3	0,4	0,2	44,3
Divers	62,4	20,1	- 10,3	- 10,0	-	-	- 1,3	60,8
Cromology	8,6	15,0	- 3,8	- 0,7	-	0,4	- 0,3	19,1
Stahl	1,3	-	-	-	-	-	-	1,4
Constantia Flexibles	52,8	11,4	- 3,2	-	-	-	-	61,1
Oranje-Nassau Développement	7,7	0,2	- 0,5	-	-	-	- 7,5	-
Wendel et *holdings*	22,9	6,3	- 4,7	- 10,8	-	-	-	13,7
TOTAL	**203,0**	**56,1**	**- 25,1**	**- 25,8**	**0,3**	**0,8**	**- 9,0**	**200,4**
dont courant	*59,4*							*64,3*

En millions d'euros	31.12.2016	Dotation	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements	31.12.2017
Bureau Veritas								
Contentieux	57,8	4,1	- 10,9	- 2,2	0,7	-	- 2,3	47,2
Divers	63,8	26,5	- 14,6	- 10,1	-	2,1	- 5,3	62,4
Cromology	10,8	2,0	- 2,5	- 0,3	-	-	- 1,4	8,6
Stahl	1,0	0,3	-	-	-	-	-	1,3
Constantia Flexibles	57,1	3,9	- 8,1	-	-	- 0,1	-	52,8
Oranje-Nassau Développement	9,2	4,3	- 5,7	-	-	-	-	7,7
Wendel et holdings	23,7	0,1	- 0,9	-	-	-	-	22,9
TOTAL	**223,5**	**41,2**	**- 42,7**	**- 12,6**	**0,7**	**2,0**	**- 9,1**	**203,0**
dont courant	*66,1*							*59,4*

1. Provisions pour risques et charges de Bureau Veritas

Dans le cours normal de ses activités, Bureau Veritas est impliqué au titre de certaines de ses activités dans des procédures judiciaires visant en particulier à mettre en cause sa responsabilité civile professionnelle à la suite de prestations de services. Bien que Bureau Veritas porte une grande attention à la maîtrise des risques et à la qualité des prestations réalisées, certaines peuvent donner lieu à des réclamations et aboutir à des condamnations pécuniaires.

La variation des provisions pour litiges sur contrats est liée aux changements d'estimations résultant de l'évolution des litiges au cours de la période et à la naissance de nouveaux risques qui, pris individuellement, et compte tenu des couvertures d'assurance de Bureau Veritas, sont non significatifs. Les charges pouvant résulter de ces litiges font l'objet de provisions déterminées après prise en compte des montants couverts par les polices d'assurance.

En 2018, Bureau Veritas a ainsi estimé nécessaire de provisionner certains de ces risques pour un montant de 3,1 millions d'euros contre 4,1 millions d'euros en 2017, compte tenu de l'évolution de certaines réclamations.

La détermination des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2018 prend notamment en compte l'évolution du litige exceptionnel lié au contentieux né en 2004 et relatif à la construction d'un complexe hôtelier et commercial en Turquie. Pour le litige exceptionnel né en 2004 et relatif à l'accident d'un avion de la compagnie Gabon Express, aucune évolution n'a été constatée au titre de la provision.

Sur la base des couvertures d'assurance concernant ces litiges, et en l'état des informations connues à ce jour, Bureau Veritas considère, après prise en compte des avis de ses avocats, que ces sinistres n'auront pas d'impact défavorable significatif sur ses états financiers consolidés.

Au titre des autres provisions pour risques et charges, Bureau Veritas a comptabilisé des dotations complémentaires pour un montant de 20,1 millions d'euros et a repris des provisions pour un montant de 20,3 millions d'euros, soit une diminution nette de 0,2 million d'euros. Les mouvements sur la période, par nature de provisions, sont peu significatifs.

S'agissant de l'ensemble des litiges fiscaux en cours tant au niveau de Bureau Veritas SA que des autres entités juridiques, Bureau Veritas estime, après prise en compte des avis de ses conseils, que les provisions pour risques constituées dans ses états financiers traduisent la meilleure estimation des conséquences potentielles de ces litiges.

Il n'existe pas d'autres enquêtes ou procédures gouvernementales, administratives, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont Bureau Veritas a connaissance, qui soit en suspens ou dont Bureau Veritas soit menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Bureau Veritas.

2. Provisions pour risques et charges de Constantia Flexibles

Les provisions constatées par Constantia Flexibles incluent principalement une provision portant sur un litige en instance lié à une procédure de retrait obligatoire de la Bourse (*squeeze out*) de la société Constantia Packaging AG.

3. Provisions pour risques et charges de Wendel et de ses *holdings*

Les principaux litiges, contentieux et risques identifiés pour Wendel et ses holdings sont les suivants :

- un risque environnemental concernant les coûts éventuels de remise en état d'un terrain appartenant à une filiale du Groupe dont l'activité a cessé en 1967 ;
- concernant les diverses procédures judiciaires intentées par des cadres de Wendel en conséquence du débouclage d'un mécanisme d'association aux performances du Groupe, elles se sont soldées soit par un rejet de leurs demandes au fond, soit par un désistement de leur part, soit par un sursis dans l'attente de décisions à venir dans d'autres instances qui leur sont personnelles ; aucune provision n'a été constituée.

Note 15-2 Avantages accordés aux salariés

La répartition par filiale est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Bureau Veritas	185,6	190,1
Constantia Flexibles	64,6	63,9
Cromology	32,7	34,1
Stahl	22,8	22,6
Oranje-Nassau Développement	-	9,3
Wendel et *holdings*	1,7	1,6
TOTAL	**307,4**	**321,6**

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analyse de la façon suivante pour 2018 :

En millions d'euros	31.12.2017	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réduction et règlement	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2018
Engagements									
Régimes à prestations définies	246,8	4,7	- 4,9	- 9,3	4,0	0,2	-	12,9	254,4
Indemnités de fin de carrière	167,2	11,0	- 4,4	- 11,9	2,2	2,4	0,0	- 3,5	162,9
Autres	61,8	3,2	- 0,5	- 5,9	1,5	- 0,0	-	- 7,9	52,2
TOTAL	**475,7**	**18,9**	**- 9,8**	**- 27,1**	**7,7**	**2,5**	**0,0**	**1,5**	**469,5**

En millions d'euros	31.12.2017	Rendement des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Écarts actuariels	Montants utilisés	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2018
Acfif des régimes partiellement financés								
Régimes à prestations définies	133,0	2,4	3,6	- 2,7	- 4,6	0,8	9,4	141,9
Indemnités de fin de carrière	11,6	0,1	0,7	0,2	- 1,5	-	0,4	11,4
Autres	9,6	0,1	0,1	- 0,1	- 0,9	-	-	8,7
TOTAL	**154,1**	**2,6**	**4,3**	**- 2,6**	**- 6,9**	**0,8**	**9,8**	**162,1**

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analyse de la façon suivante pour 2017 :

En millions d'euros	31.12.2016	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réduction et règlement	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2017
Engagements									
Régimes à prestations définies	276,5	6,4	10,7	- 12,3	4,9	- 0,5	- 2,9	- 36,1	246,8
Indemnités de fin de carrière	164,5	11,1	6,9	- 12,4	2,3	1,2	0,7	- 7,2	167,2
Autres	59,9	4,4	0,7	- 3,3	0,8	0,4	-	- 1,2	61,8
TOTAL	**501,0**	**21,9**	**18,4**	**- 28,0**	**7,9**	**1,2**	**- 2,2**	**- 44,4**	**475,7**

En millions d'euros	31.12.2016	Rendement des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Écarts actuariels	Montants utilisés	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2017
Acfif des régimes partiellement financés								
Régimes à prestations définies	169,7	3,1	2,5	0,6	- 4,8	- 2,5	- 35,6	133,0
Indemnités de fin de carrière	13,5	0,1	0,4	0,4	- 2,1	-	- 0,7	11,6
Autres	9,9	0,1	0,1	0,3	- 0,8	-	-	9,6
TOTAL	**193,1**	**3,3**	**3,0**	**1,3**	**- 7,7**	**- 2,5**	**- 36,4**	**154,1**

La répartition des obligations au titre des prestations définies est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Engagements intégralement non financés	202,4	213,6
Engagements partiellement ou intégralement financés	267,1	262,2
TOTAL	**469,5**	**475,7**

La répartition des actifs de régimes à prestations définies est la suivante :

	31.12.2018	31.12.2017
Fonds de compagnies d'assurance	0 %	0 %
Instruments de capitaux propres	31 %	29 %
Instruments d'emprunt	18 %	20 %
Liquidités et autres	51 %	51 %

Les charges comptabilisées en résultat sont réparties de la façon suivante :

En millions d'euros	2018	2017
Charges comptabilisées en résultat au titre des régimes à prestations définies		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	18,9	21,9
Coût financier	6,8	3,9
Rendement attendu des actifs du régime	- 2,6	- 3,3
Coût des services passés	0,9	4,1
Effet de réduction ou liquidation du régime	0,0	0,9
TOTAL	**24,0**	**27,5**

1. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Bureau Veritas

Les avantages au personnel de Bureau Veritas concernent les régimes à prestations définies suivants :

- les régimes de retraites, qui comprennent essentiellement des régimes fermés depuis plusieurs années. Les régimes de retraite sont généralement non financés à l'exception d'un nombre très limité de régimes financés par des cotisations versées à des compagnies d'assurance et évalués sur la base de calculs actuariels périodiques ;
- les indemnités de fin de carrière ; et
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour le calcul de ces engagements sont les suivantes : taux d'actualisation moyen de 2,0 %, taux de rendement implicite des actifs des régimes de 2,9 %, taux d'augmentation moyen des salaires de 3,0 %.

2. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Constantia Flexibles

Les avantages au personnel de Constantia Flexibles en Allemagne, en Autriche, en France, au Mexique, en Turquie, en Russie et en Espagne concernent les régimes à prestations définies suivants :

- les régimes de retraites, financés et non financés ;
- les indemnités de fin de carrière ; et
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont des taux d'actualisation entre 1,7 % et 8,5 %, des taux d'augmentation des salaires compris entre 2,5 % et 7 % et des taux de rendement des actifs entre 1,7 % et 8,5 %.

3. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Cromology

Le calcul des indemnités dépend essentiellement de l'ancienneté du salarié au moment de son départ en retraite. Ces plans concernent essentiellement la France (et dans une moindre mesure le Portugal, l'Italie et la Suisse). Les hypothèses actuarielles sont déterminées pour chaque pays.

Les principales hypothèses retenues sur la zone Europe sont : le taux d'actualisation entre 0,70 % et 1,25 %, le taux d'inflation entre 0,70 % et 1,75 %, le taux d'augmentation des salaires entre 1,20 % et 3,0 %.

4. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Stahl

Les avantages au personnel de Stahl en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, au Mexique, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Inde, en France, au Brésil, en Thaïlande, en Indonésie et en Suisse concernent les régimes à prestations définies suivants :

- les régimes de retraites, partiellement financés ;
- les indemnités de fin de carrière ; et
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont un taux d'actualisation à 2,4 %, un taux d'inflation à 1,7 %, un taux d'augmentation des salaires de 0,7 % et un taux de rendement des actifs à 3 %.

5. Engagements de Wendel

En 1947, la société « Les petits-fils de François de Wendel » (devenue aujourd'hui Wendel) a mis en place un régime de retraite supplémentaire bénéficiant à l'ensemble des membres du personnel (cadre et non cadre), sous réserve que ceux-ci achèvent leur carrière dans le Groupe. Ce régime de retraite a été fermé le 31 décembre 1998. Le régime de retraite supplémentaire garantit à chaque salarié bénéficiaire un niveau global de retraite. Ce niveau s'exprime comme un pourcentage de la rémunération de fin de carrière (fixe + variable hors éléments exceptionnels). Il augmente avec l'âge et l'ancienneté acquise et peut atteindre 65 % de cette rémunération. Le régime prévoit une réversion à 60 % au conjoint vivant au moment du départ en retraite, ainsi que des majorations familiales pour enfants à charge.

L'allocation de retraite supplémentaire financée par le Groupe se calcule en déduisant du montant garanti l'ensemble des retraites financées par l'entreprise pendant la période d'activité dans le Groupe. Depuis 2005, les actifs nécessaires au service des rentes ont été transférés auprès d'une compagnie d'assurance qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2018, ce régime concerne 36 retraités et 6 salariés de la Société.

NOTE 16 Dettes financières

Les principaux mouvements de l'année 2018 sont décrits dans la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité ».

En millions d'euros	Devise	Taux - Coupon	Taux d'intérêt effectif [1]	Échéance	Remboursement	Montant global des lignes	31.12.2018	31.12.2017
Wendel et holdings								
Obligations 2018	EUR	6,750 %	5,727 %	04-2018	*in fine*		-	349,8
Obligations 2019	EUR	5,875 %	5,397 %	09-2019	*in fine*		212,0	212,0
Obligations échangeables Saint-Gobain 2019[2]	EUR	0,000 %	1,342 %	07-2019	*in fine*		500,0	500,0
Obligations 2020	EUR	1,875 %	2,055 %	04-2020	*in fine*		300,0	300,0
Obligations 2021	EUR	3,750 %	3,833 %	01-2021	*in fine*		207,4	207,4
Obligations 2023	EUR	1,000 %	1,103 %	04-2023	*in fine*		300,0	300,0
Obligations 2024	EUR	2,750 %	2,686 %	10-2024	*in fine*		500,0	500,0
Obligations 2027	EUR	2,500 %	2,576 %	02-2027	*in fine*		500,0	500,0
Coût amorti des obligations et du crédit syndiqué et frais d'emprunt à étaler							- 7,4	- 13,3
Intérêts courus							39,9	56,0
Prêts d'actionnaires minoritaires							73,8	38,3
Bureau Veritas								
Obligations 2019	EUR			04-2019	*in fine*		200,0	
Obligations 2021	EUR	3,125 %		01-2021	*in fine*		500,0	500,0
Obligations 2023	EUR	1,250 %		09-2023	*in fine*		500,0	500,0
Obligations 2025	EUR	1,875 %		01-2025	*in fine*		500,0	
Obligations 2026	EUR	2,000 %		09-2026	*in fine*		200,0	200,0
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité inférieure à 1 an - taux fixe							287,3	191,1
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité inférieure à 1 an - taux variable							11,7	17,9
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité entre 1 et 5 ans - taux fixe							348,0	591,4
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité entre 1 et 5 ans - taux variable							298,7	283,6
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité supérieure à 5 ans - taux fixe							309,0	165,0
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité supérieure à 5 ans - taux variable								
Constantia Flexibles								
Dette bancaire	EUR	Euribor + marge		04-2022	*in fine*		126,0	126,0
Dette bancaire	EUR	Euribor + marge		06-2022	amortissable		306,0	306,0
Dette bancaire (EUR, RUB, INR, USD, VND)		Euribor + marge et Fixe		2015 à 2022	amortissable		77,6	81,1
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 1,6	- 2,0
Autres dettes et intérêts courus							21,2	13,2
Cromology								
Dette bancaire	EUR	Euribor + marge		08-2021	*in fine*		243,4	267,0
Revolving							77,0	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler							-	- 6,9
Prêts d'actionnaires Materis							2,4	37,9
Autres dettes et intérêts courus							15,6	14,1

En millions d'euros	Devise	Taux - Coupon	Taux d'intérêt effectif [1]	Échéance	Remboursement	Montant global des lignes	31.12.2018	31.12.2017
Stahl								
Dette bancaire	USD	Libor + marge		12-2021	amortissable		234,2	265,6
Dette bancaire	USD	Libor + marge		06-2022	amortissable		292,8	279,5
Dette bancaire (USD, CNY, INR)		Taux variable		2021 à 2022	amortissable		16,0	36,9
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 9,0	- 11,6
Autres dettes et intérêts courus							0,1	0,3
Actifs destinés à être cédés							-	195,8
Tsebo								
Dette bancaire	ZAR	Jibar + marge		2022	amortissable		111,8	123,3
Dette bancaire	USD	Libor + marge		2023	amortissable		0,7	2,3
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 2,8	- 2,9
Autres dettes et intérêts courus	ZAR, GHS, ZMW, SLL						7,9	4,1
TOTAL							**7 299,6**	**7 128,9**
dont part non courante							***5 631,8***	***6 416,2***
dont part courante							***1 667,8***	***712,7***

(1) Le taux d'intérêt effectif est calculé en prenant en compte les primes ou décotes d'émission et les frais bancaires liés à l'émission. Concernant les souches ayant fait l'objet de plusieurs émissions, le taux d'intérêt effectif correspond à la moyenne pondérée par le nominal émis.

(2) Les détenteurs des obligations échangeables en titres Saint-Gobain ont la faculté de les échanger contre 9 636 399 titres Saint-Gobain pour la totalité des 500 M€ d'obligations émises. Wendel aurait alors le choix de livrer les titres ou leur contre-valeur en numéraire. Cette faculté des détenteurs d'obligations serait exercée principalement dans le cas où le cours de Saint-Gobain serait supérieur au cours de 51,89 € par action. La composante optionnelle de cette obligation échangeable est comptabilisée en passifs financiers à la juste valeur, voir la note 13-2 « Passifs financiers ». En août 2018, Wendel a acheté des options d'achat de titres Saint-Gobain dont les caractéristiques sont identiques à la composante optionnelle de l'obligation et sont comptabilisées en actifs financiers à la juste valeur, voir la note 13-3 « Actifs et passifs financiers ». Le risque de devoir livrer des titres Saint-Gobain dans le cadre de l'obligation échangeable est ainsi couvert par ces options. Au travers de l'opération réalisée en août 2018, l'obligation échangeable en actions Saint-Gobain est ainsi devenue synthétiquement une obligation simple.

Note 16-1 Échéancier de la dette financière

En millions d'euros	Moins d'1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Wendel et *holdings* :				
■ nominal	- 712,0	- 780,0	- 1 000,0	- 2 492,0
■ intérêts [1]	- 79,6	- 187,9	- 63,8	- 331,3
Participations :				
■ nominal	- 877,4	- 2 743,7	- 1 011,1	- 4 632,1
■ intérêts [1]	- 188,0	- 295,6	- 70,1	- 553,7
TOTAL	**- 1 857,0**	**- 4 007,2**	**- 2 144,9**	**- 8 009,1**

(1) Le calcul des intérêts est effectué sur la base de la courbe des taux d'intérêt au 31 décembre 2018. Le montant des intérêts des dettes et des couvertures de taux ne tient pas compte des produits de trésorerie.

Note 16-2 Valeur de marché des dettes financières brutes

La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la cotation de marché du 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Wendel et *holdings*	2 655,6	3 145,5
Filiales opérationnelles	4 693,7	4 301,0
TOTAL	**7 349,3**	**7 446,5**

5.9 Notes sur le compte de résultat

Les principes comptables appliqués aux agrégats du compte de résultat sont décrits en note 1-11.2 « Présentation du compte de résultat ».

NOTE 17 Chiffre d'affaires

Les principes comptables appliqués aux chiffres d'affaires sont décrits en note 1-10.15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

En millions d'euros	2018	2017	% Variation	Croissance organique[1]
Bureau Veritas	4 795,5	4 689,4	2,3 %	4,0 %
Constantia Flexibles	1 538,3	1 487,5	3,4 %	1,7 %
Cromology	665,1	704,6	- 5,6 %	- 3,4 %
Stahl	866,9	733,3	18,2 %	2,4 %
Tsebo	523,4	461,0	13,5 %	7,5 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**8 389,2**	**8 075,8**	**3,9 %**	**3,0 %**

(1) Croissance organique calculée sur 12 mois.

La répartition du chiffre d'affaires consolidé est la suivante :

En millions d'euros	2018	2017
Ventes de biens	3 066,2	2 925,5
Prestations de services	5 323,0	5 150,3
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**8 389,2**	**8 075,8**

NOTE 18 Résultat opérationnel

En millions d'euros	2018	2017
Bureau Veritas	637,2	606,3
Constantia Flexibles	50,7	42,1
Cromology	- 103,0	13,3
Stahl	135,2	110,5
Tsebo	16,8	- 23,9
Wendel et *holdings*	- 59,8	- 67,0
Autres	- 1,1	- 2,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**676,0**	**679,3**

Note 18-1 Montant des frais de recherche et développement inscrits en charge

En millions d'euros	2018	2017
Constantia Flexibles	9,3	9,0
Cromology	4,0	4,9
Stahl	2,5	3,1
Oranje-Nassau Développement	-	3,7

Note 18-2 Effectif moyen des sociétés intégrées

	2018	2017
Bureau Veritas	75 428	73 417
Constantia Flexibles	7 676	7 241
Cromology	3 646	3 757
Stahl	2 010	1 939
Oranje-Nassau Développement	37 509	37 667
dont Tsebo	*37 509*	*36 511*
Wendel et holdings	93	97
TOTAL	**126 362**	**124 118**

NOTE 19 Coût de l'endettement financier net

En millions d'euros	2018	2017
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie [1]	- 4,1	- 35,2
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts	- 243,7	- 313,6
Charges d'intérêts sur prêts d'actionnaires détenus par des minoritaires	- 9,0	- 8,8
Étalement des primes et frais d'émission d'emprunt (selon la méthode du taux effectif)[2]	- 16,4	- 59,5
	- 269,1	**- 381,9**
TOTAL	**- 273,2**	**- 417,1**

(1) Ce poste intègre - 11,3 M€ pour Wendel et ses holdings, principalement liés à une perte de change sur les fonds dépôts en dollar, auxquels s'ajoutent 7,2 M€ de rendement des placements financiers des filiales, soit une charge totale de - 4,1 M€ en 2018 (- 5,2 M€ en 2017).
(2) Ce poste intègre en 2017 un coût de - 47,8 M€ lié au remboursement anticipé des dettes de Constantia Flexibles à la suite de la cession de sa division « Étiquettes et habillages de conditionnement ».

NOTE 20 Autres produits et charges financiers

En millions d'euros	2018	2017
Résultats sur cessions d'actifs disponibles à la vente	0,0	1,4
Dividendes de participations non consolidées [1]	19,1	19,6
Résultat sur instruments dérivés sur taux, change et actions	30,4	5,4
Intérêts sur autres actifs financiers	1,8	3,2
Différences de change	- 19,8	39,5
Impacts d'actualisation	- 7,1	- 11,6
Autres	- 12,9	11,1
TOTAL	**11,5**	**68,6**

(1) Dont 18,4 M€ de dividende Saint-Gobain.

NOTE 21 Charges d'impôt

Les principes comptables appliqués aux impôts différés sont décrits en note 1-10.12 « Impôts différés ».

En millions d'euros	2018	2017
Impôts exigibles	- 232,9	- 223,1
Impôts différés	59,0	37,0
TOTAL	**- 173,9**	**- 186,1**

La part de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) est enregistrée en impôt sur les résultats conformément à la norme IAS 12 et au communiqué du CNC du 14 janvier 2010.

Les impôts différés constatés au bilan résultent d'écarts temporels entre les bases comptables et fiscales des actifs et passifs du bilan et s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2018	2017
Montant au début de l'exercice	**- 400,3**	**- 477,1**
Produits et charges comptabilisés en compte de résultat	59,0	51,4
Produits et charges comptabilisés en autres éléments du résultat global	2,2	-
Produits et charges comptabilisés en réserves	1,5	4,2
Reclassement en activités destinées à être cédées	37	91
Variations de périmètre	- 10,3	- 65,3
Écarts de conversion et autres	9,4	- 4,5
TOTAL	**- 301,9**	**- 400,3**

Les déficits fiscaux non activés s'élèvent à 9 307,4 M€ pour l'ensemble du Groupe, dont 8 875,9 M€ pour Wendel et ses holdings.

Au 31 décembre 2018, la variation bilancielle des impôts différés est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Origine des impôts différés :		
Avantages postérieurs à l'emploi	66,3	65,9
Actifs incorporels	- 476,9	- 552,9
Pertes fiscales reportables reconnues	65,7	81,3
Autres éléments	43,0	5,4
	- 301,9	**- 400,3**
dont impôts différés actif	***208,3***	***195,2***
dont impôts différés passif	***- 510,2***	***- 595,6***

L'écart entre l'impôt théorique calculé sur la base du taux de 34,43 % applicable en France et le montant effectif des charges d'impôt de Wendel et de ses *holdings* ainsi que des filiales opérationnelles s'analyse ainsi :

En millions d'euros	Wendel et holdings	Filiales opérationnelles	Total
Résultat avant les charges d'impôt, résultat net des sociétés mises en équivalence et résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 16,9	431,2	414,3
Montant théorique des charges d'impôt calculées sur la base d'un taux de - 34,43 %	**5,8**	**- 148,5**	**- 142,6**
Incidence de :			
Impact des déficits fiscaux non activés de Wendel et des holdings et des opérations soumises à des taux réduits dans les holdings	- 6,3	-	
Impact des déficits fiscaux non activés dans les filiales opérationnelles	-	- 67,1	
Impact des taux réduits et taux étrangers dans les filiales opérationnelles	-	58,5	
CVAE payée par les filiales opérationnelles		- 14,6	
Taxe sur les dividendes reçus des filiales consolidées	-	- 12,0	
Autres	-	10,2	
MONTANT EFFECTIF DES CHARGES D'IMPÔT	**- 0,5**	**- 173,4**	**- 173,9**

NOTE 22 Résultat net des sociétés mises en équivalence

Le résultat net des entreprises mises en équivalence s'établit sur la période à - 131,5 M€, ce poste est négativement impacté par la dépréciation des titres Multi-Color à hauteur de - 39,1 M€.

En millions d'euros	2018	2017
Résultat y compris les impacts de l'allocation des écarts d'acquisition		
Saint-Gobain		41,0
exceet		- 3,4
Constantia Flexibles [(1)]	- 34,6	-
IHS	- 33,8	- 66,6
Allied Universal	- 63,7	- 36,7
Autres sociétés	0,6	0,5
Cession de titres Saint-Gobain		84,1
Impacts de dilution sur la participation Saint-Gobain		- 5,0
Impacts de dilution sur la participation d'IHS		27,3
TOTAL	**- 131,5**	**41,2**

(1) Mise en équivalence de la société Multi-Color à compter du 1er avril 2018.

NOTE 23 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées

Les principes comptables appliqués aux activités arrêtées ou destinées à être cédées sont décrits en note 1 – 10.14 « Actifs destinés à être cédés et activités en cours de cession ».

Note 23-1 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées

En millions d'euros	2018	2017
Résultat de cession		
Constantia Flexibles sur sa division « Étiquettes et habillages de conditionnement » (1)	3,2	318,9
CSP (2)	108,8	-
NOP (2)	54,5	-
Mecatherm (2)	11,2	-
Quote-part de résultat de la période sur activités cédées		
Constantia Flexibles	-	42,6
Cromology	- 0,5	- 5,8
PlaYce	- 0,9	- 0,3
BV	-	- 8,5
CSP	- 6,4	13,3
NOP	0,7	4,3
Mecatherm	1,0	- 16,5
	- 6,1	**29,3**
TOTAL	**171,6**	**348,2**

(1) En 2017 le résultat concernait la division « Étiquettes et habillages de conditionnement »
(2) Voir la note 2 « Variations de périmètre »

Les actifs destinés à être cédés figurant à l'actif du bilan pour 118 M€ comprennent :

- les titres PlaYce cédés en février 2019 pour une valeur de 24,8 M€ ;
- la quote-part de 40 % des titres mis en équivalence de Allied Universal pour laquelle une offre a été acceptée en février 2019 pour un montant de 92 M€ ; et
- autres pour 1,2 M€

NOTE 24 Résultat par action

Les principes comptables appliqués au résultat par action sont décrits en notes 1 - 11.3 « Résultat par action ».

En euros et millions d'euros	2018	2017
Résultat net part du Groupe	45,3	200,0
Impact des instruments dilutifs sur les filiales	- 0,4	- 8,1
Résultat dilué	44,9	192,0
Nombre moyen d'actions net de l'autodétention	45 412 825	45 364 731
Dilution potentielle due aux attributions d'options Wendel [1]	287 219	- 126 397
Nombre d'actions dilué	45 700 044	45 238 334
Résultat de base par action (en euros)	1,00	4,41
Résultat dilué par action (en euros)	0,98	4,24
Résultat de base par action des activités poursuivies (en euros)	- 2,76	- 0,24
Résultat dilué par action des activités poursuivies (en euros)	- 2,75	- 0,33
Résultat de base par action des activités cédées (en euros)	3,75	4,65
Résultat dilué par action des activités cédées (en euros)	3,73	4,58

(1) Selon la méthode du rachat d'actions : la trésorerie qui serait encaissée à la suite de l'exercice des instruments dilutifs serait utilisée pour racheter des actions et neutraliser partiellement la dilution, l'impact de la dilution potentielle correspond donc à l'impact net.

5.10 Notes sur les variations de trésorerie

NOTE 25 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

En millions d'euros	2018	2017
Par Bureau Veritas	131,5	144,0
Par Constantia Flexibles	107,0	81,8
Par Cromology	28,1	21,6
Par Stahl	16,1	24,5
Par Tsebo	7,9	5,8
Par Mecatherm	2,2	1,6
Par CSP Technologies	6,0	19,8
Par NOP	0,4	1,6
Par Wendel et *holdings*	0,4	0,4
TOTAL	**299,6**	**301,1**

NOTE 26 Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles intègrent principalement les cessions réalisées par Bureau Veritas pour 6,8 M€.

NOTE 27 Acquisitions et souscriptions de titres de participation

Les principales acquisitions de la période sont décrites dans la note 2 « Variations de périmètre ».

En millions d'euros	2018	2017
Tsebo	-	162,3
Stahl	50,0	-
Allied Universal	67,5	-
Par Bureau Veritas	112,8	189,9
Par Constantia Flexibles	37,5	19,8
Par Stahl	2,5	123,3
Par Cromology	-	1,2
Par Tsebo	2,4	1,8
Autres titres	10,0	16,8
TOTAL	**282,7**	**515,1**

NOTE 28 Cessions de titres de participation

En millions d'euros	2018	2017
Cession de titres par Constantia Flexibles [2]	9,0	825,1
Cession de titres par Tsebo	1,8	-
Cession de titres Saint-Gobain [1]	-	1 085,4
Cession de CSP [1]	302,8	-
Cession de Globex Africa [1]	125,2	-
Cession de Bureau Veritas [1]	400,0	-
Cession de NOP [1]	89,4	-
Cession de Mecatherm [1]	85,6	
Cession de titres exceet [1]	-	16,6
Autres	1,1	-
TOTAL	**1 014,9**	**1 927,1**

(1) Voir la note 2 « Variations de périmètre ».

NOTE 29 Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession

En 2018, ce poste correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de cession des filiales CSP Technologies pour - 4,3 M€ et Nippon Oil Pump pour - 8,8 M€ et aux incidences de variations de périmètres chez Bureau Veritas pour 2,4 M€ et Constantia Flexibles pour 2,5 M€.

En 2017, ce poste correspond aux entrées de périmètre de filiales de Bureau Veritas et de Constantia Flexibles pour respectivement 18,2 M€ et 1,3 M€, à la trésorerie et équivalents de trésorerie à date d'acquisition de Tsebo pour 32 M€ ainsi qu'au reclassement en « Actifs et passifs des activités destinées à être cédée » de la division « Étiquettes et habillages de conditionnement » de Constantia Flexibles pour - 23,9 M€.

NOTE 30 Variation des autres actifs et passifs financiers

En 2018 le produit de trésorerie correspond principalement au produit de cession des fonds de placement à court terme.

En 2017, cette sortie de trésorerie correspond notamment au débouclement des co-investissements dans Stahl et Cromology, tel que décrit en note 4 « Associations des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

NOTE 31 Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées

Les dividendes reçus de Bureau Veritas (99,2 M€ en 2018) sont éliminés en consolidation.

Le dividende de Saint-Gobain a été reçu en juin 2018 pour 18,4 M€.

NOTE 32 Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

En 2018, le produit correspond à la cession de titres de Bureau Veritas pour 400 M€ et l'acquisition de titres Stahl pour 50 M€ (voir note 2 « Variations de périmètre »).

NOTE 33 Variation nette des emprunts et autres dettes financières

Le détail de la dette financière est décrit dans la note 16 « Dettes financières ».

En millions d'euros	2018	2017
Nouveaux emprunts chez :		
Wendel - Émissions d'obligations	-	-
Bureau Veritas [1]	834,6	172,5
Constantia Flexibles	38,5	423,6
Stahl	-	99,8
Cromology	88,8	20,1
CSP Technologie	-	8,2
Tsebo	9,3	5,1
	971,2	**729,3**
Remboursements d'emprunts chez :		
Wendel - Obligations 2018[2]	349,8	507,4
Constantia Flexibles	37,7	1 200,1
Bureau Veritas	166,4	715,7
Oranje-Nassau Développement	8,9	22,7
Stahl	62,6	17,6
Cromology	33,0	1,6
	658,4	**2 465,1**
TOTAL	**312,8**	**- 1 735,8**

(1) Comprend principalement une émission d'obligations d'un montant de 750 M€
(2) Remboursement des obligations à échéance en 2018

5.11 Autres notes

NOTE 34 Engagements hors bilan

Au 31 décembre 2018, il n'existe pas d'autre engagement susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière du Groupe que ceux mentionnés.

Note 34-1 Nantissements et garanties donnés liés aux financements

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Nantissement par les entités du groupe Constantia Flexibles des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe Constantia Flexibles.	530,7	526,4
Nantissement par les entités du groupe Cromology des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe Cromology.	334,1	279,9
Nantissement par les entités du groupe Stahl des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires, de certaines créances commerciales et de certains actifs en garantie du remboursement de la dette du groupe Stahl.	543,0	582,3
Nantissement par les entités du groupe Tsebo des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe Tsebo.	120,4	129,6
Activités destinées à être cédées	-	197,0
TOTAL	**1 528,2**	**1 715,2**

Note 34-2 Garanties données et reçues dans le cadre des acquisitions d'actifs

Garanties données dans le cadre des cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Parcours ainsi qu'à l'occasion de l'entrée de Clariant et de BASF au capital de Stahl, le Groupe a consenti des garanties usuelles dans la limite de certains plafonds et pour des durées variables en fonction des garanties concernées. ALD a adressé un certain nombre de réclamations au titre de la cession du groupe Parcours ; celles-ci sont pendantes au 31 décembre 2018 et leur validité est en cours de discussion. Il n'existe pas de réclamation en cours au titre des autres garanties consenties.

Garanties reçues dans le cadre des acquisitions d'actifs

Dans le cadre des acquisitions d'AlliedBarton (fusionnée dans Allied Universal), de Constantia Flexibles, IHS, PlaYce (cédé le 13 février 2019) et Tsebo ainsi qu'à l'occasion de l'entrée de Clariant et de BASF au capital de Stahl, le Groupe a bénéficié de garanties usuelles dans la limite de certains plafonds et pour des durées variables en fonction des garanties concernées.

Note 34-3 Engagements hors bilan donnés et reçus liés aux activités opérationnelles

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Cautions de contre-garantie sur marchés et autres engagements donnés		
par Bureau Veritas [1]	397,2	356,8
par Constantia	1,6	0,9
par Cromology	13,9	10,5
par Mecatherm	-	8,2
par CSP Technologies	-	0,4
par Tsebo	3,5	3,1
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	**416,2**	**379,9**
Autres engagements reçus	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	**-**	**-**

(1) Les engagements donnés par Bureau Veritas incluent les garanties et cautions de type garanties bancaires et garanties parentales.

Note 34-4 Engagements de souscription

Au 31 décembre 2018, le Groupe (Wendel Lab) s'est engagé à investir environ 26,7 M€ dans certains fonds de capital-investissement.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition d'US Security Associates par Allied Universal, certains actionnaires d'Allied Universal se sont engagés, pour assurer les besoins de liquidité d'Allied Universal, à procéder à une augmentation de capital supplémentaire dans certaines conditions, la part du Groupe pouvant aller jusqu'à 40 M$.

Note 34-5 Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements

Au 31 décembre 2018, le groupe Wendel est partie à plusieurs accords régissant ses relations avec ses co-actionnaires, qu'il s'agisse de co-investisseurs dans ses filiales ou participations non cotées (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, PlaYce (dont le pacte d'actionnaires est devenu caduc du fait de la cession par le Groupe de sa participation dans PlaYce le 13 février 2019), Stahl et Tsebo) ou de managers (ou anciens managers) des filiales dans le cadre des mécanismes visant à les associer à la performance de leur société (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo).

Ces accords comportent diverses clauses relatives notamment :

- à la gouvernance (composition des organes de direction, droits de veto sur certaines décisions stratégiques et droits d'information) ;
- aux conditions de transfert de titres (inaliénabilité pendant une certaine période, droit de préemption ou droit de première offre, interdiction de cession à certaines personnes) ;
- aux règles d'anti-dilution en cas d'opérations sur le capital ;
- aux conditions de sortie en cas de cession (droit de sortie conjointe ou de sortie forcée) ou d'introduction en bourse ; et
- aux engagements de non-concurrence et engagements de priorité portant sur les opportunités d'acquisition.

Les accords d'actionnaires dans Constantia Flexibles, Stahl, Allied Universal et Tsebo comportent également les stipulations suivantes :

- pour Constantia Flexibles, la Fondation H. Turnauer, issue de la famille fondatrice de Constantia Flexibles, a l'option de demander entre 2020 et 2023 que soit enclenché un processus d'introduction en bourse ou de rachat d'actions par refinancement du Groupe visant à assurer la liquidité prioritaire de sa participation. À défaut, le groupe Wendel a accordé à la Fondation H. Turnauer une option de vente à valeur de marché sur la moitié de sa participation initiale payable en 2 tranches en espèces ou en actions Wendel au choix du groupe Wendel. Cet engagement a été comptabilisé en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires ;
- pour Stahl, BASF, actionnaire minoritaire, bénéficie d'engagements de liquidité accordés par Stahl et contre-garantis par le groupe Wendel pour une valeur déterminée sur la base d'un multiple de marge prédéfini. Ces engagements ont été comptabilisés en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires ;

- pour Allied Universal, la société et ses deux principaux actionnaires (Wendel et Warburg Pincus) ont pris, dans le cadre de la réglementation relative à l'actionnariat étranger et à la protection de la sécurité nationale des États-Unis, différents engagements auprès du Département de la Défense des États-Unis portant principalement sur la gouvernance de la société (avec 2 administrateurs « indépendants » agréés par les autorités américaines, la majorité des membres du Conseil d'administration étant nommée par les deux principaux actionnaires qui disposent également de droits de veto réciproques sur les décisions les plus importantes, dont certains ne peuvent être exercés qu'avec l'accord préalable de ces 2 administrateurs indépendants). En cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires au titre de cette réglementation, Wendel s'est engagé à prendre des mesures complémentaires (dilution de sa participation ou restriction de ses droits de gouvernance) visant à diluer l'influence d'intérêts étrangers dans Allied Universal.
- Par ailleurs, s'agissant des conditions de sortie de l'investissement, Warburg Pincus et Wendel disposent chacun du droit de provoquer une introduction en bourse ou une cession forcée de l'ensemble des actionnaires dans le cadre d'une vente privée, sous réserve (dans les premières années) de l'atteinte de valorisations minimales ; et
- pour Tsebo, Capital Group, actionnaire minoritaire, dispose du droit, au-delà d'une certaine période d'investissement, de déclencher un processus d'introduction en bourse sous réserve de conditions de performance, de valorisation et de liquidité ou, à défaut, de céder sa participation dans Tsebo.

Les accords avec les équipes de direction (managers ou anciens managers) des filiales (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo) comportent également des stipulations relatives :

- aux droits à la liquidité de leur co-investissement par tranches successives au-delà d'une certaine période (entre le 5e anniversaire et le 13e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et
- au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente au profit du groupe Wendel en cas de cessation des fonctions au sein de la filiale, et/ou promesse d'achat dans certains cas spécifiques).

Les conditions des co-investissements des équipes de direction des filiales sont décrites plus précisément dans la note 4-2 relative à l'« association des équipes de direction des filiales à la performance des entités ».

Dans le cadre des engagements de liquidité prévus par ces accords, le groupe Wendel (selon les cas les holdings de Wendel ou les participations elle-même) peut être conduit, si aucun événement de liquidité (cession ou introduction en Bourse) n'intervient avant certaines dates prédéterminées, à racheter ou à garantir le rachat des parts que détiennent les managers (ou anciens managers) des filiales dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors soit à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant soit à une valeur calculée sur la base d'un multiple de marge.

Il est également prévu des mécanismes de liquidité à l'égard des managers de Wendel détenant, dans le cadre des mécanismes de co-investissement, une exposition dans Allied Universal, Constantia Flexibles, IHS et Tsebo (voir la note 4-1 relative à l'« association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe ».

Au 31 décembre 2018, sur la base de la valeur des participations retenue dans l'actif net réévalué ou, le cas échéant, sur la base des formules de prix ou des expertises prévues dans ces accords, la valeur de la part des investissements « *pari passu* » réalisés aux mêmes conditions de risque et de rendement que Wendel par l'ensemble des managers co-investisseurs des filiales et de Wendel bénéficiant de droits à la liquidité est de 29 M€. La valeur de la part des investissements non *pari passu* des managers co-investisseurs des filiales et des managers de Wendel est de 95 M€.

Dans le cadre des principes comptables du Groupe, une partie de ces montants est comptabilisée en passif pour 14 M€. Les principes comptables applicables aux co-investissements sont décrits dans la note 1-10.18 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

S'agissant des *put* sur intérêts minoritaires accordés aux co-actionnaires, un montant global de 284,4 M€ est comptabilisé en passifs financiers pour Wendel et ses holdings pour le *put* accordé à la Fondation H. Turnauer sur sa participation dans Constantia Flexibles, ainsi que pour le *put* accordé par Stahl à BASF.

Les valeurs des co-investissements et des engagements de liquidité évoluent en fonction de la valeur de chaque participation, elles pourraient donc être plus faibles (voire nulles) ou plus élevées sur les prochains exercices.

Note 34-6 Autres accords conclus par le groupe Wendel dans le cadre de ses financements ou de ses opérations d'acquisition ou de cession

Les prêteurs subordonnés (*mezzanine* et *second lien*) de Stahl qui avaient abandonné leur créance lors de la restructuration de 2010 en contrepartie d'une fraction minoritaire du capital (ne représentant plus que 0,5 % du capital au 31 décembre 2018), ont notamment reçu un droit sur la plus-value exerçable uniquement lors de la sortie totale ou partielle du groupe Wendel de Stahl. Ce droit sera exerçable par les actionnaires *mezzanine* et *second lien* de Stahl lors de la sortie du groupe Wendel si le rendement global de Wendel est supérieur à 2,5 fois son réinvestissement de 2010, et il est équivalent à l'attribution d'1 à 2 actions gratuites par action détenue par ces ex-prêteurs subordonnés. Conformément aux normes comptables, cet engagement n'est pas comptabilisé au bilan dans la mesure où l'exercice de ce droit est conditionné à la décision de sortie du groupe Wendel.

Dans le cadre de la syndication auprès de Capital Group d'une part minoritaire de l'investissement dans le groupe Tsebo, le groupe Wendel dispose d'un droit à complément de prix sur la fraction ainsi cédée sous réserve de l'atteinte par Capital Group de seuils de rentabilité minimum sur la durée de son investissement dans Tsebo en cas de sortie. Le Groupe dispose d'un droit de nature similaire sur l'investissement réalisé par Maxburg dans Constantia Flexibles. Ces droits sont comptabilisés en actifs financiers dont la variation de valeur passe en résultat.

Dans le cadre de l'entrée au capital au niveau des entités sud-africaines du groupe Tsebo d'un investisseur répondant aux critères fixés par la réglementation locale B-BBEE (*Broad-Based Black Economic Empowerment*, programme d'incitation des entreprises visant à soutenir le développement économique des populations noires en Afrique du Sud), Wendel a garanti les obligations de remboursement du financement d'acquisition souscrit par cet investisseur, contribuant ainsi au maintien de la notation « B-BBEE level 1 » de Tsebo. Ce cautionnement de Wendel représente un montant garanti d'environ 536 MZAR (soit 32,6 M€ au cours du 31 décembre 2018) pouvant être porté à 639 MZAR (soit 38,8 M€ au cours du 31 décembre 2018) en cas d'extension de la durée du financement.

Note 34-7 Locations

En dehors des opérations décrites ci-dessous, il n'existe pas d'opération de location-financement susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière de Wendel.

Note 34-7.1 Location-financements (contrats dont le Groupe conserve les risques et avantages liés à la propriété du bien loué)

Les montants des loyers futurs au titre des location-financements sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
À plus de 5 ans	8,0	29,6
À plus d'un an et moins de 5 ans	23,0	21,6
À moins d'un an et intérêts courus	12,4	7,8
TOTAL	**43,4**	**59,1**

Ces contrats donnent lieu à constatation d'un actif immobilisé et d'une dette financière au bilan conformément aux dispositions d'IAS 17 « Contrats de location ».

Note 34-7.2 Locations simples (contrats dont le Groupe ne conserve pas les risques et avantages liés à la propriété du bien loué)

Montant des loyers futurs au titre des locations simples :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
À plus de 5 ans	89,0	63,3
À plus d'un an et moins de 5 ans	223,4	235,2
À moins d'un an et intérêts courus	117,9	147,5
TOTAL	**430,3**	**446,0**

Les montants de loyers futurs proviennent principalement de Bureau Veritas pour 316,2 M€ (309,9 M€ en 2017).

NOTE 35 Stock-options, actions gratuites et actions de performance

Les principes comptables appliqués aux stock-options, actions gratuites et actions de performance sont décrits en note 1-10.17 « Plans d'options de souscription et plans d'options d'achat ».

La charge totale au titre de l'attribution de stock-options ou autres paiements fondés sur des actions pour l'exercice 2018 est de 29,3 M€ contre 25,6 M€ en 2017.

En millions d'euros	2018	2017
Stock-options chez Wendel	3,0	2,5
Attribution d'actions de performance chez Wendel	5,5	5,1
Stock-options chez Bureau Veritas	2,5	2,2
Attribution d'actions de performance chez Bureau Veritas	18,3	15,8
TOTAL	**29,3**	**25,6**

Les principaux plans d'attribution de stock-options accordés en 2018 sont les suivants :

1. Wendel

Les principaux plans d'attribution de stock-options accordés en 2018 sont les suivants :

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018, des options donnant le droit à l'acquisition de 152 744 actions ont été attribuées le 6 juillet 2018 avec un prix d'exercice de 120,61 € et une durée de vie de 10 ans. Ces options présentent les caractéristiques suivantes :

- une condition de présence : l'attribution définitive des options est soumise à une condition de présence de 2 ans ;
- une condition de performance : les options deviendront progressivement exerçables sur une période de 2 ans par tranches successives à chaque date anniversaire. Le nombre d'Options exerçables sera fonction de la réalisation des conditions de performance suivantes :
  - pour pouvoir exercer la première moitié des options, le dividende ordinaire versé en 2019 devra être supérieur ou égal au dividende ordinaire de 2018
  - pour pouvoir exercer la première moitié des options, le dividende ordinaire versé en 2020 devra être supérieur ou égal au dividende ordinaire de 2019

En 2018, ces options ont été valorisées à l'aide d'un modèle de Monte-Carlo, et les principales hypothèses de calcul sont les suivantes : taux de rendement moyen de 2,1 %, volatilité de 21,9 %. La valeur de ces options a été estimée à 16,3 € par stock-option par un expert indépendant. La charge est étalée selon l'échéancier d'acquisition des droits.

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2018, des actions de performances ont également été attribuées le 6 juillet 2018. Elles présentent les caractéristiques suivantes :

- une condition de présence : l'attribution définitive des actions de performances est soumise à une condition de présence de 2 ans ;
- une condition de performance : l'attribution définitive des actions de performances est soumise à trois conditions :
  - une condition de performance absolue du rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return*) de Wendel sur 3 ans ;
  - une condition de performance relative du rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return*) de Wendel sur 3 ans comparée à la performance du Total Shareholder Return du SBF 120 ; et
  - une condition de performance relative du rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return*) de Wendel sur 3 ans comparée aux rendements total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return*) d'un panel de 13 sociétés d'investissement cotées comparables

La valeur a été estimée à 52,9 € par un expert indépendant.

Les instruments attribués et non exercés ou non définitivement acquis sont :

Stock-options	Nombre d'options non levées au 31.12.2017	Options accordées en 2018	Options annulées en 2018	Options exercées en 2018	Ajustement	Nombre d'options non levées au 31.12.2018	Prix d'exercice (€)	Prix moyen d'exercice (€)	Durée de vie restante moyenne	Nombre d'options exerçables
Options d'achat	11 572	-	-	- 3 000	-	8 572	22,58	22,58	0,50	8 572
Options d'achat indexées sur l'ANR/action	620 425	-	- 1 612	- 74 987	-	543 826	de 44,32 à 134,43	87,45	6,20	452 921
Options de souscription indexées sur l'ANR/action	29 326		- 1 100	- 7 276	-	20 950	18,96 à 132,96	32,82	0,30	20 950
Options de souscription	-	152 744	-	-	-	152 744	120,61	120,61	9,50	-
	661 323	**152 744**	**- 2 712**	**- 85 263**	**-**	**726 092**				

Actions de performance	Actions attribuées au 31.12.2017	Attributions de l'exercice	Attributions définitives	Annulations	Actions attribuées au 31.12.2018	Date d'attribution	Date d'acquisition
Plan 8-1	132 117	-	- 131 917	- 200	-	07/07/2016	09/07/2018
Plan 9-1	61 278	-	-	- 665	60 613	07/07/2017	08/07/2019
Plan 10-1	-	130 860	0	0	130 860	06/07/2018	06/06/2021
	193 395	**130 860**	**- 131 917**	**- 625**	**191 713**		

2. Bureau Veritas

Par décision du Conseil d'administration le 22 juin 2018, Bureau Veritas a attribué à certains de ses salariés et au mandataire social 1 100 400 options d'achat d'actions. Le prix d'exercice des options est un montant fixe de 22,02 euros. Les attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à la réalisation d'objectifs de performance basés sur le résultat opérationnel ajusté (ROA) de 2018 et sur le ratio ROA/chiffre d'affaires de 2019 et 2020. Les options d'achat d'action ont une durée de vie de 10 ans après la date d'attribution. La juste valeur moyenne unitaire des options attribuées durant l'exercice ressort à 2,74 euros (2017 : 1,70 euros).

La juste valeur des options attribuées en 2018 a été déterminée selon les principales hypothèses et caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice de 22,02 euros ;
- volatilité attendue de l'action de 19,3 % (2017 : 17 %) ;
- rendement du dividende de 2,8 % (2017 : 2,7 %) ;
- durée anticipée de l'option de 6 ans (2017 : 4 ans) ;
- taux d'intérêt sans risque de 0,11 % (2017 : - 0,36 %), déterminé à partir des taux d'emprunt d'État sur la durée anticipée de l'option.

Par décision du Conseil d'administration, le 22 juin 2018, Bureau Veritas a attribué 1 196 340 actions de performance à certains de ses salariés et au mandataire social. L'attribution est subordonnée à l'accomplissement de 3 années de service ainsi qu'à la réalisation d'un objectif de performance basé sur le résultat opérationnel ajusté (ROA) de 2018 et sur le ratio ROA/chiffre d'affaires de 2019 et 2020.

La juste valeur moyenne pondérée des actions de performance attribuées en 2018 à certains salariés et au mandataire social ressort à 21,20 € par action.

Les instruments attribués et non exercés ou non définitivement acquis sont :

Stock-options	Nombre d'options non levées au 31.12.2017	Options accordées en 2018	Options annulées en 2018	Options exercées en 2018	Ajustement	Nombre d'options non levées au 31.12.2018	Prix d'exercice (€)	Prix moyen d'exercice (€)	Durée de vie restante moyenne	Nombre d'options exerçables
Bureau Veritas	5 912 023	1 100 400	- 273 793	- 648 144	-	6 090 486	22,02	20,19	5,8	3 574 946

Actions de performance	Actions attribuées au 31.12.2018	Date d'attribution	Date d'expiration
	720 000	22/07/2013	22/07/2021 ou 22/07/2022
	476 593	15/07/2015	15/07/2019 ou 15/07/2018 pour les salariés d'une société française
	451 772	21/06/2016	21/06/2019
	1 115 462	21/06/2017	21/06/2020
	1 161 640	22/06/2018	21/06/2021
	3 925 467		

NOTE 36 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

	Prestations réalisées en 2018 par		Prestations réalisées en 2018 par	
En milliers d'euros	**PricewaterhouseCoopers Audit**	**Les entités membre du réseau PwC**	**Ernst & Young Audit**	**Les entités membre du réseau Ernst & Young**
Certification, Examen des comptes individuels				
■ pour Wendel SE	782		748	-
■ pour ses filiales	760	4 099	1 223	2 686
Sous-total	**1 542**	**4 099**	**1 971**	**2 686**
Services Autres que la Certification des Comptes				
■ pour Wendel SE	77	-	68	235
■ pour ses filiales	164	2 197	84	1 778
Sous-total	**241**	**2 197**	**152**	**2 013**
TOTAL	**1 783**	**6 296**	**2 123**	**4 699**

Les services autres que la certification des comptes rendus par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Wendel SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour Ernst & Young Audit, à des attestations, à des procédures convenues, à des revues de système d'information et à des consultations, et pour PricewaterhouseCoopers Audit, à des prestations juridiques et fiscales, des *due diligences*, des procédures convenues, des prestations sociales et des attestations.

NOTE 37 Événements postérieurs à la clôture

Note 37-1.1 Allied Universal

Wendel a reçu une offre pour l'acquisition d'environ 40 % de sa participation dans Allied Universal par la Caisse de dépôt et placement du Québec le 20 février 2019.

À l'issue de la transaction, Wendel conservera une participation d'environ 18 % dans Allied Universal et continuera d'être détenue majoritairement par ses actionnaires existants. La société Allied Universal continuera d'être mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Note 37-1.2 Multi-Color

Multi-Color Corporation a annoncé la signature d'un accord définitif de cession au profit d'une filiale de Platinum Equity LLC (Platinum Equity), une société de capital-investissement de premier plan. Selon les termes de cet accord, qui a été approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration de Multi-Color Corporation, les actionnaires de Multi-Color Corporation recevront 50,00 $ en espèces pour chaque action ordinaire qu'ils possèdent.

Note 37-1.3 PlaYce

En février 2019 Wendel a cédé sa participation dans la société PlaYce à CFAO pour un produit net de cession de 32,2 M€.

Note 37-1.4 Saint-Gobain

Entre le 1er janvier 2019 et la date d'arrêté des comptes, Wendel a procédé à la cession de 3 640 784 titres Saint-Gobain pour un prix de cession de 110,6 millions d'euros.

NOTE 38 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018

Méthode de consolidation	% d'intérêt net d'autodétention	Nom des sociétés	Pays d'activité	Secteur
IG	**100**	**Wendel**	**France**	**Gestion de participations**
IG	100	Coba	France	Gestion de participations
IG	100	Eufor	France	Gestion de participations
IG	100	Sofiservice	France	Gestion de participations
IG	100	Waldggen	France	Gestion de participations
IG	100	Wendel Japan	Japon	Services
IG	99,5	Africa Telecom Towers	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Constantia Coinvestco GP	Luxembourg	Services
IG	100	CSP Technologies Parent	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,6	Expansion 17	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Froeggen	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,5	Global Performance 17	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,5	Globex Africa 1	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Ireggen	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Karggen	Luxembourg	Gestion de participations
IG	97,7	Materis Investors	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,5	Oranje-Nassau Développement SA SICAR	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,6	Oranje-Nassau Développement NOP	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Oranje-Nassau GP	Luxembourg	Services
IG	100	Oranje-Nassau Mecatherm	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Oranje-Nassau Parcours	Luxembourg	Gestion de participations
IG	65,2	Parfimat	Luxembourg	Gestion de participations
IG	60,1	Matsa	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Trief Corporation	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Truth 2	Luxembourg	Gestion de participations

Méthode de consolidation	% d'intérêt net d'autodétention	Nom des sociétés	Pays d'activité	Secteur
IG	100	Winvest Conseil	Luxembourg	Services
IG	100	Winvest International SA SICAR	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Win Securitization 2	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,6	NOP Europe	Belgique	Gestion de participations
IG	100	Wendel North America	États-Unis	Services
IG	100	Wendel London	Grande-Bretagne	Services
IG	100	Wendel Africa	Maroc	Services
IG	100	Wendel Singapore	Singapour	Services
IG	100	Sofisamc	Suisse	Gestion de participations
IG	**60,6**	**Constantia Flexibles et ses filiales**	**Autriche**	**Packaging flexible**
IG	**35,9**	**Bureau Veritas et ses filiales**	**France**	**Services d'évaluation de conformité et de certification**
IG	**87,9**	**Cromology et ses filiales**	**France**	**Fabrication et distribution de peintures**
IG	**67,5**	**Stahl et ses filiales**	**Pays-Bas**	**Produits de finition du cuir et revêtements haute performance**
E	**21,3**	**IHS Holding et ses filiales**	**Île Maurice**	**Infrastructures de télécommunication mobile en Afrique**
E	**33,5**	**Allied Universal et ses filiales**	**États-Unis**	**Services de sécurité**
IG	**64,7**	**Tsebo et ses filiales**	**Afrique**	**Services aux entreprises en Afrique**
E	**40**	**PlaYce et ses filiales**	**Afrique**	**Développement de centres commerciaux en Afrique**

IG : Intégration globale. Wendel a le contrôle exclusif de ces sociétés.
E : Mise en équivalence. Wendel exerce une influence notable ou un contrôle conjoint sur ces sociétés.

La liste exhaustive des entreprises consolidées et des entreprises composant le poste de titres de participations est à disposition sur le site institutionnel du Groupe à l'adresse suivante : http://www.wendelgroup.com/fr/information-reglementee.

5.12 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

A l'assemblée générale
WENDEL
89, rue Taitbout
75009 Paris

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société WENDEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1-1 de l'annexe des comptes consolidés qui expose l'incidence de la première application, à compter du 1er janvier 2018, des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Traitement comptable des cessions de sociétés en portefeuille

Risque identifié

Dans le cadre de son activité d'investissement, Wendel réalise régulièrement des cessions de sociétés en portefeuille. Les principales cessions réalisées par Wendel en 2018, sont les cessions de ses filiales opérationnelles CSP Technologies, Nippon Oil Pump et Mecatherm, générant des plus-values nettes de cession de respectivement 108,8 millions d'euros, 54,7 millions d'euros et 11,2 millions d'euros. Wendel a également cédé, en octobre 2018, 20,9 millions d'actions Bureau Veritas et constaté une plus-value nette de cession de 301,9 millions d'euros dans les capitaux propres dans la mesure où cette transaction n'a pas entraîné de perte de contrôle. De plus, Wendel a reçu, le 20 février 2019, une offre pour l'acquisition d'environ 40 % de sa participation dans Allied Universal par la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). Ces variations de périmètre sont présentées dans les notes 2-1.2, 2-1.3, 2-1.4, 2-1.5 et 37-1.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que le traitement comptable de ces cessions est un point clé de l'audit car il s'agit d'opérations significatives de l'exercice.

Notre réponse

Nous nous sommes entretenus avec la direction financière, les équipes d'investissement et la direction juridique afin de prendre connaissance des opérations, notamment des différentes étapes conduisant à la cession, et des principaux accords avec les parties prenantes.

Nous avons obtenu et apprécié la correcte traduction comptable des principaux documents juridiques et analyses effectuées par Wendel ou ses conseils relatives à ces opérations de cession, tels que notamment les contrats de cession, le détail des flux de trésorerie et les engagements accordés.

- S'agissant des cessions de CSP Technologies, Nippon Oil Pump et Mecatherm Group, nous avons vérifié la détermination des résultats de cessions et leurs présentations dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 5.
- S'agissant de la cession de 20,9 millions d'actions Bureau Veritas, nous avons vérifié le calcul du résultat de cession et sa présentation dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 10.
- Concernant l'accord de vente de 40 % de la participation dans Allied Universal, nous avons apprécié que les critères de classement en « activité destinée à être cédée » étaient respectés au 31 décembre 2018 et que la présentation de cette transaction dans les comptes consolidés était conforme à la norme IFRS 5.

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Les écarts d'acquisition sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant à chaque filiale opérationnelle (Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Stahl, Cromology et Tsebo). Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel au niveau de chaque UGT ou groupes d'UGT, s'avère inférieure à la valeur nette comptable. Par ailleurs, lorsqu'une perte de valeur est comptabilisée par la filiale opérationnelle sur une de ses UGT ou groupes d'UGT, cette perte est maintenue dans les comptes consolidés de Wendel, tel que décrit dans la note 1-10.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les tests de dépréciation réalisés par la direction de Wendel et/ou des filiales ont conduit à comptabiliser une dépréciation à hauteur de 35,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 telle que détaillée dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur caractère significatif dans les comptes du groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent fondée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation de jugements et estimations importants de la direction.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la direction de Wendel et celles des filiales opérationnelles pour procéder aux tests de dépréciation.

Nous avons examiné l'ensemble des tests de dépréciation annuels des écarts d'acquisition effectués par Wendel et ses filiales opérationnelles avec l'aide, le cas échéant, des auditeurs des filiales. L'étendue de nos travaux a été adaptée selon l'importance du risque de perte de valeur des UGT ou groupes d'UGT :

- Pour les UGT ou groupes d'UGT présentant un risque de dépréciation, nous avons :
  - apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par Wendel et ses filiales aux normes comptables en vigueur ;
  - examiné les projections des flux de trésorerie au regard du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit l'UGT ou groupes d'UGT ;
  - apprécié la qualité du processus d'établissement des projections en analysant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations historiques ;
  - apprécié la cohérence des taux de croissance à long terme retenus avec les analyses de marché disponibles et du taux de marge opérationnelle postérieur au plan d'affaires retenu avec les taux de marge des flux précédents et historiques ;
  - apprécié les taux d'actualisation retenus dans leurs différentes composantes ;
  - vérifié le calcul de sensibilité de la valeur recouvrable de l'UGT ou groupes d'UGT à une variation des principales hypothèses retenues (taux de croissance long terme, taux de marge retenu en année terminale, taux d'actualisation).
- Pour les autres UGT ou groupes d'UGT, nos travaux ont consisté à s'entretenir avec la direction de Wendel et/ou celle de la filiale opérationnelle pour apprécier les flux de trésorerie et les principales hypothèses utilisées (taux de croissance à long terme, taux de marge opérationnelle postérieur au plan d'affaires, taux d'actualisation).

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes 1-10.1 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés, en particulier celles relatives aux analyses de sensibilité réalisées par la direction de Wendel.

Contribution des sociétés mises en équivalence dans le résultat net consolidé du groupe

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres mis en équivalence ont une valeur de 551,7 millions d'euros dans le bilan consolidé et la contribution des sociétés mises en équivalence dans le résultat net consolidé est une charge de 131,5 millions d'euros comme détaillé dans les notes 10 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le résultat des sociétés mises en équivalence comprend essentiellement la contribution de la participation de Wendel dans les sociétés IHS, Allied Universal et Multi-Color. La direction de Wendel considérant que la société exerce une influence notable sur IHS et Multi-Color et un contrôle conjoint sur Allied Universal, ces trois sociétés sont comptabilisées par mise en équivalence et non par intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence représentent un investissement significatif de Wendel. Nous avons considéré que leur contribution dans le résultat net du groupe est un point clé de l'audit, car compte tenu de l'absence de contrôle majoritaire sur ces sociétés, la disponibilité et le niveau de détail de l'information financière demandés par Wendel pour préparer ses comptes consolidés sont plus limités que pour des filiales contrôlées, ce qui rend les analyses de leurs contributions plus complexes.

Notre réponse

Nous nous sommes entretenus avec la direction financière de Wendel pour prendre connaissance des diligences que la société a mises en œuvre pour vérifier la qualité de l'information financière de IHS, Allied Universal et Multi-Color utilisée pour préparer les comptes consolidés de Wendel ("l'Information financière").

Nous avons transmis des instructions détaillées aux auditeurs des participations non cotées IHS et Allied Universal et avons obtenu une opinion d'audit sur l'Information financière ainsi qu'une synthèse des points significatifs identifiés dans le cadre de leurs travaux. Nous nous sommes entretenus avec les auditeurs de ces participations sur les risques d'audit, l'étendue de leurs diligences, la nature des procédures mises en œuvre et leurs conclusions. Nous avons, le cas échéant, pris connaissance de certains éléments de leurs dossiers de travail.

Nous avons vérifié que l'Information financière de la société cotée Multi-Color a été déterminée à partir des données publiques et examiné le test de dépréciation de ces titres.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations mentionnées dans les notes 10 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés.

Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du groupe

Risque identifié

Tel que décrit dans la note 4 de l'annexe des comptes consolidés, Wendel a mis en place des mécanismes de co-investissement permettant à ses managers et aux managers des filiales non cotées (Constantia Flexibles, Stahl et Cromology) d'investir à titre personnel dans les actifs dans lesquels le groupe investit.

En cas de cession ou d'introduction en bourse, les managers reçoivent une quote-part de la plus-value réalisée par le groupe ou perdent leur apport si un certain niveau de rendement n'est pas atteint. Plusieurs années après l'investissement initial, en l'absence de cession ou d'introduction en bourse, Wendel s'est engagé à racheter la part investie par les managers pour leur assurer une liquidité.

La comptabilisation de ces mécanismes dépend de leur mode de dénouement. Tant que le mode de dénouement n'est pas connu définitivement, le traitement comptable est fondé sur le mode de dénouement estimé le plus probable. Ce traitement comptable est décrit dans la note 1-10.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 décembre 2018, le montant de la dette comptabilisée au titre de ces mécanismes de co-investissement non encore dénoués s'élève à 14 millions d'euros et le montant des engagements de rachat de la part investie par les managers de Wendel et des filiales (hors bilan) à 29 millions d'euros pour la part des investissements « pari passu » réalisés aux mêmes conditions de risque et de rendement que Wendel et à 95 millions d'euros pour la part des investissements non « pari passu » tels que mentionnés dans la note 34-5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que le traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du groupe est un point clé de l'audit car :

- le traitement comptable de ces mécanismes est complexe ;
- la comptabilisation ou non d'une dette traduisant l'engagement de rachat de la part investie par les managers à la juste valeur (selon le mode de dénouement estimé le plus probable au 31 décembre 2018) repose sur un jugement important de la direction ;
- ces investissements sont réalisés par des managers dont certains sont des parties liées.

Notre réponse

Nous nous sommes entretenus avec la direction de Wendel pour prendre connaissance des mécanismes de co-investissement mis en place par Wendel et ses filiales opérationnelles. Pour chaque mécanisme de co-investissement identifié, nous avons obtenu les principaux documents juridiques de ces mécanismes et analysé la conformité du traitement comptable appliqué par Wendel aux principes comptables du groupe tels que mentionnés dans la note 1-10.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Pour les mécanismes de co-investissement dont le mode de dénouement le plus probable est une cession ou une introduction en bourse, nous avons apprécié le jugement de la direction conduisant à l'absence de comptabilisation d'une dette en nous référant à l'historique des dénouements des précédents co-investissements. Dans ce cas, nous portons une attention particulière aux mécanismes de co-investissement pour lesquels l'échéance de l'engagement de liquidité accordé par Wendel à ses managers est proche, en examinant notamment dans le cadre de notre prise de connaissance des procès-verbaux des organes de gouvernance (Directoire et Conseil de surveillance) si un processus de cession ou d'introduction en bourse est en cours. Dans le cas contraire, nous vérifions qu'une dette est comptabilisée.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations au titre des engagements hors bilan mentionnées dans la note 34-5 de l'annexe aux comptes consolidés et des informations sur les transactions avec les parties liées mentionnées dans la note 3.1 de l'annexe et vérifié que la valeur des engagements de rachat des montants investis par les managers a été déterminée selon la méthode d'évaluation décrite dans la note 34-5.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société WENDEL par votre assemblée générale du 24 novembre 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 15 novembre 1988 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente et unième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit
Jacques Pierres

6

COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE

6.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018 370

Actif 370
Passif 371

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT 372

6.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE 373

6.4 ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS 374

6.4.1 Faits marquants de l'exercice 375
6.4.2 Principes comptables 376
6.4.3 Notes sur le bilan 378
6.4.4 Notes sur le résultat 384

6.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 391

6.1 Bilan au 31 décembre 2018

Actif

En milliers d'euros		31.12.2018			31.12.2017
		Montants bruts	Amortissements ou dépréciations	Montants nets	Montants nets
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles corporelles		**17 133**	**15 196**	**1 937**	**2 049**
Immobilisations financières [1]					
Titres de participation	Note 1	4 483 865	291	4 483 574	4 483 512
Autres titres immobilisés		34	-	34	34
Actions propres	Note 2	55 100	8 583	46 517	21 656
Prêts et autres immobilisations financières		523	-	523	449
		4 539 522	8 874	4 530 648	4 505 651
TOTAL		**4 556 656**	**24 070**	**4 532 586**	**4 507 699**
Actif circulant					
Clients et comptes rattachés [2]		5 852	-	5 852	6 283
Autres créances [2]	Note 3	1 581 195	47 003	1 534 192	2 354 361
Instruments financiers	Note 9	54 689	-	54 689	75 968
Valeurs mobilières de placement	Note 4	2 002 896	124	2 002 772	1 314 928
Disponibilités		116 457	-	116 457	189 996
Charges constatées d'avance		1 050	-	1 050	1 047
TOTAL		**3 762 140**	**47 128**	**3 715 012**	**3 942 583**
Charges à répartir sur plusieurs exercices		16 747	10 788	5 959	8 753
Primes de remboursement des emprunts		7 167	4 213	2 954	3 681
TOTAL DE L'ACTIF		**8 342 710**	**86 198**	**8 256 512**	**8 462 717**

(1) Dont à moins d'un an -

(2) Dont à plus d'un an -

Passif

En milliers d'euros		31.12.2018	31.12.2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital		185 123	185 013
Primes d'émission, de fusion et d'apports		50 940	48 652
Réserve légale		20 224	20 224
Réserves réglementées		101 870	101 870
Autres réserves		2 250 000	2 250 000
Report à nouveau		2 648 192	2 651 833
Résultat de l'exercice		**340 383**	**116 893**
TOTAL	Note 5	5 596 732	5 374 485
Provisions pour risques et charges	**Note 6**	**23 677**	**41 518**
Dettes financières [1]	Note 7	2 558 630	2 926 870
Autres dettes	Note 8	22 482	35 890
TOTAL [2]		**2 581 112**	**2 962 760**
Primes d'émission des emprunts		4 405	7 987
Différences d'évaluation sur instruments de trésorerie	Note 9	50 585	75 968
TOTAL DU PASSIF		**8 256 512**	**8 462 717**

(1) Dont concours bancaires courants	-	-
(2) Dont à moins d'un an	*773 712*	*443 360*
Dont à plus d'un an	*1 807 400*	*2 519 400*

6.2 Compte de résultat

En milliers d'euros		2018	2017
Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	**Note 11**	**500 006**	**260 005**
Autres produits et charges financiers	**Note 12**		
Produits			
■ Produits des créances et des placements de trésorerie		21 618	32 766
■ Reprises de provisions		19 208	26 672
Charges			
■ Intérêts et charges assimilées		118 432	172 975
■ Dotations aux amortissements et aux provisions		9 944	20 150
RÉSULTAT FINANCIER		**412 456**	**126 319**
Produits d'exploitation	**Note 13**		
Autres produits		12 718	13 828
Reprises de provisions & transfert de charges		2 388	1 315
Charges d'exploitation			
Achats et charges externes		15 098	14 544
Impôts, taxes et versements assimilés		2 019	3 582
Salaires et traitements	Note 14	12 183	16 810
Charges sociales		8 743	8 295
Dotations aux amortissements & charges à répartir		4 086	5 860
Autres charges		1 070	767
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**- 28 094**	**- 34 715**
RÉSULTAT COURANT		**384 362**	**91 603**
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		87	918
Sur opérations en capital		1	12 364
Reprises de provisions		11 647	300
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		905	59
Sur opérations en capital		-	15
Dotations aux provisions		57 315	118
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**Note 15**	**- 46 485**	**13 389**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	**Note 16**	**2 505**	**11 900**
BÉNÉFICE (PERTE)		**340 383**	**116 893**

6.3 Tableau de flux de trésorerie

En milliers d'euros		2018	2017
Flux de trésorerie opérationnels hors impôt			
Résultat net		340 383	116 893
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie		47 365	5 605
Élimination des résultats sur cessions d'actifs		- 1	- 12 275
Élimination des produits et charges financiers		- 412 456	- 126 319
Élimination des impôts		- 2 505	- 11 900
Capacité d'autofinancement avant coût net de l'endettement financier net et impôt		- 27 214	- 27 996
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l' exploitation		- 812	2 027
FLUX NET DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION HORS IMPÔT		**- 28 027**	**- 25 970**
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt			
Acquisitions d' immobilisations corporelles et incorporelles		- 303	- 176
Cessions d' immobilisations corporelles et incorporelles		1	9
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	Note 1	-	- 932
Cessions de titres de participation	Note 1	-	60 600
Variation des autres actifs et passifs financiers et autres		- 75	- 57
Dividendes reçus	Note 11	500 006	260 005
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements		- 1 387	1 190
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT		**498 242**	**320 638**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt			
Augmentation du capital	Note 5	2 398	12 816
Rachats et cessions d'actions propres	Note 2	- 60 972	- 49 285
Dividendes versés	Note 5	- 120 534	- 107 294
Emissions d'emprunts		-	-
Remboursement d'emprunts	Note 7	- 349 800	- 507 400
Variation nette des dettes et créances intragroupe		746 500	698 198
Coût net de l'endettement		- 63 937	- 88 656
Autres flux financiers	Note 12	- 14 038	- 45 858
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations de financement		- 16 675	- 5 562
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT		**122 943**	**- 93 041**
Impôts	note 16	2 505	11 900
Variations des dettes et créances d'impôts		14 141	- 12 722
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS À L'IMPÔT		**16 647**	**- 821**
Effet des variations de change		-	-
VARIATION DE TRÉSORERIE		**609 804**	**200 807**
TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE (1)		**1 448 673**	**1 247 867**
TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE (1)		**2 058 478**	**1 448 673**

(1) La trésorerie comprend les valeurs mobilières de placements (hors titres Wendel autodétenus), les disponibilités et les concours bancaires.

6.4 Annexe aux comptes individuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

6.4.1 Faits marquants de l'exercice 375

6.4.2 Principes comptables 376

6.4.3 Notes sur le bilan 378

NOTE 1 Titres de participation 378
NOTE 2 Actions propres 378
NOTE 3 Autres créances 379
NOTE 4 Valeurs mobilières de placement 379
NOTE 5 Évolution des capitaux propres 380
NOTE 6 Provisions pour risques et charges 381
NOTE 7 Dettes financières 382
NOTE 8 Autres dettes 383
NOTE 9 Instruments financiers 383
NOTE 10 Engagements hors bilan 384

6.4.4 Notes sur le résultat 384

NOTE 11 Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille 384
NOTE 12 Autres produits et charges financiers 385
NOTE 13 Produits d'exploitation 385
NOTE 14 Rémunérations et effectifs 386
NOTE 15 Résultat exceptionnel 386
NOTE 16 Impôts de l'exercice 386
NOTE 17 Situation de la liquidité et de l'endettement 387
NOTE 18 Parties liées 388
NOTE 19. Événements postérieurs à la clôture 388

6.4.1 Faits marquants de l'exercice

Dividendes reçus des participations

La Société a perçu un acompte sur dividende de 100 millions d'euros de sa filiale Oranje-Nassau Groep et un acompte sur dividende de 400 millions d'euros de sa filiale Trief Corporation.

Capital et dividende versé

Le 17 mai 2018, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le versement d'un dividende de 2,65 euros par action, en numéraire. Le montant total du dividende versé s'est élevé à 120,5 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé au rachat de 553 576 de ses propres titres pour un montant total de 68,2 millions d'euros. La société a transféré depuis le poste d'immobilisations financières une quantité de 254 630 titres au poste valeurs mobilières de placement pour 34,7 millions d'euros pour couvrir les plans dont les conditions de performances ont été atteintes. Par ailleurs, la Société a également cédé sur l'exercice 209 904 titres Wendel dans le cadre des exercices d'options d'achat et des attributions d'actions de performance aux salariés pour un montant total de 6,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la Société détient 1 013 074 titres Wendel dont 451 581 en titres immobilisés, 461 493 en valeurs mobilières de placement et 100 000 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Financements

Le 20 avril 2018, la Société a remboursé son emprunt obligataire arrivé à échéance pour un montant de 349,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le crédit syndiqué n'est pas tiré.

Dettes et créances intragroupe

La variation des créances nettes vis-à-vis des filiales d'un montant de – 793,5 millions d'euros s'explique notamment par les éléments suivants :

- Augmentation des emprunts auprès de ses filiales d'un montant global de 1 350,4 millions d'euros provenant essentiellement :
  - des produits de cession des titres Bureau Veritas (400 millions d'euros), des titres Saham (132,9 millions d'euros), des titres CSP Technologies (298,7 millions d'euros), des titres Nippon Oil Pump (88,5 millions d'euros), et des titres Mecatherm (87,7 millions d'euros) ; et
  - des dividendes de Bureau Veritas et Saint-Gobain reçus par ses filiales au cours de l'exercice (117,6 millions d'euros) ; et
  - d'un montant de 225 millions d'euros pour des placements de trésorerie réalisés au sein des filiales du Groupe.
- Augmentation des prêts aux filiales :
  - pour financer l'acquisition de U.S. Security Associates (67,5 millions d'euros) par Allied Universal réalisée en octobre 2018, et
  - pour financer l'acquisition de titres Stahl (50 millions d'euros) à Clariant en décembre 2018.
- Distribution d'un acompte sur dividende de 100 millions d'euros d'Oranje-Nassau Groep et un acompte sur dividende de 400 millions d'euros de Trief Corporation à Wendel SE avec un paiement par compte courant ;
- Impact de la dépréciation du compte courant de sa filiale détenant les titres Saint-Gobain pour 47,0 millions d'euros.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 13 mars 2019 par le Directoire de Wendel SE.

6.4.2 Principes comptables

Le bilan et le compte de résultat ont été établis suivant les normes, principes et méthodes du plan comptable général en vigueur et les principes généralement admis, avec les dérogations appliquées les années précédentes.

Les deux dérogations aux règles du plan comptable général sont les suivantes :

- substitution du « Résultat financier » comme agrégat représentatif de l'activité sociale au « Résultat d'exploitation » défini par le plan comptable ;
- enregistrement en « Résultat exceptionnel » de toutes les opérations financières en capital portant sur des actifs autres que les valeurs mobilières de placement. Concernant les valeurs mobilières de placement, les mouvements de provision pour dépréciation et les résultats de cession sont comptabilisés dans le résultat financier.

Les méthodes d'évaluation retenues n'ont pas été modifiées par rapport à celles des exercices précédents.

La valeur brute des éléments de l'actif immobilisé correspond au coût d'acquisition ou d'apport, hors frais accessoires.

Recours à des estimations

L'établissement des états financiers nécessite d'effectuer des estimations et appréciations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les états financiers. Ces estimations sont fondées sur l'appréciation des faits et circonstances existants à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors des arrêtés des comptes. Elles sont réalisées sur la base de l'expérience passée du Directoire et de divers autres facteurs jugés raisonnables (éléments de marché, évaluations d'expert, etc.), et sont revues de façon régulière. Compte tenu de l'incertitude, les prévisions sont rendues difficiles et les montants effectifs pourraient se révéler différents des prévisions établies. Les estimations et appréciations réalisées pour établir ces états financiers concernent notamment, pour les éléments les plus significatifs, les titres de participation et les créances.

Participations

La valeur d'entrée des titres de participation est constituée par le coût d'acquisition. Une revue des indicateurs internes de perte de valeur est menée annuellement pour chaque participation. En cas d'indice de perte de valeur, les évaluations sont mises à jour. Les méthodes d'évaluation retenues sont fonction du type d'activité des entités (sociétés opérationnelles ou holdings) et peuvent être fondées sur la quote-part de situation nette ou la quote-part d'actif net réévalué dont la détermination peut être basée sur diverses méthodes (flux de trésorerie futurs actualisés, multiples de chiffre d'affaires ou de marge, valorisations externes par rapport à des transactions sur des sociétés similaires, valeurs boursières). Lorsque la valeur d'inventaire devient inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée pour la différence.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée dès lors qu'il existe une probabilité de non recouvrement. Les créances rattachées à des participations sont dépréciées dès lors que l'actif net réévalué de la filiale considérée (ou la situation nette comptable si elle est jugée représentative d'une valeur recouvrable) devient négatif.

Primes de remboursement, primes d'émission et frais d'émission d'emprunt

Les primes de remboursement et d'émission d'emprunt sont généralement amorties sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif pendant la durée de l'emprunt correspondant. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt selon la méthode préférentielle proposée par le règlement CRC n° 99-02.

Instruments financiers de taux

Les charges et produits financiers relatifs aux swaps de taux sont reconnus en résultat au fur et à mesure de leur réalisation. Une provision pour charge est comptabilisée lorsque la valeur des swaps est négative et lorsque ces swaps ne constituent pas une couverture.

Instruments financiers de change

Certaines participations du Groupe exercent leur activité dans différents pays et en conséquence réalisent une partie de leur résultat dans des monnaies autres que l'euro, notamment le dollar. Les filiales les plus exposées au dollar sont Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Stahl, IHS, et Allied Universal. Compte tenu de l'exposition de ces actifs au dollar, 800 M€ de dette obligataire de Wendel SE ont été convertis synthétiquement en dette en dollars par la mise en place d'instruments dérivés (cross currency swaps) au début de l'exercice 2016.

Wendel SE applique le règlement ANC 2015-05 du 2-7-2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicable à compter du 1er janvier 2017, les règles prévoient de comptabiliser à la juste valeur les « positions ouvertes isolées » ne faisant pas l'objet de couverture. Les instruments dérivés sont obligatoirement comptabilisés au bilan en « Instrument de trésorerie » à leur juste valeur, afin d'afficher la position de l'entreprise. Les variations de valeur de ces dérivés sont enregistrées en contrepartie des comptes de régularisation au bilan « Différences d'évaluation sur instrument de trésorerie – actif ou passif » sans impact sur le résultat.

Lorsque la valeur de ces instruments est négative, une provision pour risque et charge est comptabilisée à hauteur de cette valeur.

Options sur actions

Les primes sur options encaissées (autres dettes) ou versées (instruments de trésorerie) sont comptabilisées dans un compte d'attente jusqu'à l'échéance. Les moins-values latentes sont provisionnées tandis que les plus-values latentes ne sont pas prises en compte.

Par exception, les contrats sur options pour lesquels Wendel détient une position symétrique (achat et vente d'options de mêmes caractéristiques) (voir note 9) sont comptabilisés pour le montant de la prime reçue ou payée, les gains et les pertes latentes sont neutres et n'ont donc aucun impact sur le résultat.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées suivant la méthode du « premier entré, premier sorti ». Une provision pour dépréciation est constatée si la valeur nette comptable est supérieure à la valeur de marché.

Comptabilisation des opérations en devises étrangères

Les créances et dettes en devises étrangères sont converties en euros au cours de change à la clôture de l'exercice. Les différences de conversion sur les éléments ne faisant pas l'objet d'une couverture de change sont comptabilisées en écart de conversion actif ou passif. Les pertes de change latentes donnent lieu à la constitution d'une provision pour risques.

Provisions pour retraite

Les engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière d'une part et au régime de retraite à prestations définies d'autre part sont calculés à la fin de chaque année en tenant compte de l'âge, de l'ancienneté du personnel et de la probabilité de présence dans l'entreprise à la date de départ en retraite. Les calculs reposent sur des méthodes actuarielles. Une provision est constatée pour la partie des engagements non couverte par des actifs.

6.4.3 Notes sur le bilan

NOTE 1 Titres de participation

	% Participation		Montants nets	Acquisitions et Souscriptions	Cessions et Fusions	Variation des provisions	Montants nets
En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017				31.12.2018
Participations françaises							
Sofiservice	100,00	100,00	6			73	79
Trief Corporation	100,00	100,00	3 860 178				3 860 178
Trief Corporation - mali technique	100,00	100,00	384 960				384 960
Autres	-	-	-				-
Participations étrangères							
Oranje-Nassau Groep	100,00	100,00	238 320				238 320
Divers			48			- 11	37
TOTAL			**4 483 512**	**-**	**-**	**62**	**4 483 574**

NOTE 2 Actions propres

	% Participation		Montants nets	Acquisitions	Cessions	Transfert de compte	Variation des provisions	Montants nets
En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017					31.12.2018
Titres Wendel	0,33 %	0,98 %	21 656	68 211	-	- 34 767 (1)	- 8 583 (2)	46 517
		TOTAL	**21 656**	**68 211**	**-**	**- 34 767**	**- 8 583**	**46 517**

(1) Ce montant correspond principalement au transfert de 254 630 titres vers le poste valeur mobilières de placement pour un montant de 34,8 millions d'euros pour la couverture des plans d'option.
(2) Au 31 décembre 2018, la société détient 451 581 actions propres pour une valeur comptable de 46 517 milliers d'euros. Ces titres ont été évalués conformément aux principes comptables sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse du mois de décembre 2018 soit 103,01 €/action. Cette analyse a conduit à constater une provision pour 8 583 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2018, Wendel SE détient 1 013 074 actions propres (669 402 actions propres au 31 décembre 2017).

Ces actions auto-détenues sont affectées :

- à hauteur de 451 581 titres, à des opérations éventuelles de croissance externe, elles sont classées en immobilisations financières (détention de 152 635 actions au 31 décembre 2017) ;
- à hauteur de 461 493 titres, à la couverture des options d'achat, elles sont classées en actif circulant au poste valeurs mobilières de placement (voir la note 4 « Valeurs mobilières de placement ») ; et
- à hauteur de 100 000 titres détenus dans le cadre du contrat de liquidité, classés en actif circulant au poste valeurs mobilières de placement (voir la note 4 « Valeurs mobilières de placement »).

NOTE 3 Autres créances

En milliers d'euros	31.12.2018 Montants bruts	31.12.2018 Dépréciations	31.12.2018 Montants nets	31.12.2017 Montants bruts	31.12.2017 Dépréciations	31.12.2017 Montants nets
Créances fiscales et sociales	4 373	-	4 373	19 358	-	19 358
Créances rattachées à des participations [1]	1 574 810	- 47 003	1 527 806	2 333 627	-	2 333 627
Autres [2]	2 013	-	2 013	1 375	-	1 375
TOTAL	**1 581 195**	**- 47 003**	**1 534 192**	**2 354 361**	**-**	**2 354 361**
Dont entreprises liées	*1 574 810*			*2 333 627*		
Dont produits à recevoir	*6 028*			*20 507*		

(1) Ces créances résultent principalement d'avances accordées aux sociétés holdings concourant à la détention des différentes participations du Groupe, notamment celle de Saint-Gobain et Bureau Veritas. La variation des créances est décrite dans les « Faits marquants de l'exercice ».
Ce poste est notamment constitué du compte-courant accordé à sa filiale Eufor, qui détient des titres Saint-Gobain, pour un montant de 467 043 milliers d'euros. Le compte-courant est valorisé en fonction de la situation nette réévaluée qui est fondée sur le cours de bourse du mois de décembre 2018 des titres Saint-Gobain (voir « Principes comptables »). Au 31 décembre 2018, la société a déprécié sa créance envers sa filiale de 47 003 milliers d'euros.
(2) Dont 1 011 milliers d'euros d'intérêts courus sur dérivés de taux et de change (voir note 9).

NOTE 4 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros	31.12.2018 Valeur comptable nette	31.12.2018 Valeur boursière	31.12.2017 Valeur comptable nette	31.12.2017 Valeur boursière
Actions Wendel (hors contrat de liquidité) [1]				
Actions affectées à des plans d'options d'achat [2]	50 282	48 318	42 059	60 181
Actions affectées à des plans d'attribution d'actions de performance [3]	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	**50 282**	**48 318**	**42 059**	**60 181**
Sicav monétaires & dépôts	1 658 322	1 658 322	887 863	887 863
Fonds diversifiés, actions ou obligataires	-	-	91 308	102 464
Fonds d'institutions financières	283 699	283 699	279 467	279 467
Contrat de liquidité [4]				
Titres Wendel	10 470	10 470	14 231	14 440
SOUS-TOTAL	**1 952 491**	**1 952 491**	**1 272 869**	**1 284 235**
TOTAL	**2 002 772**	**2 000 809**	**1 314 928**	**1 344 416**

(1) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2018 : 461 493
Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2017 : 416 767 (voir note 2 « Actions propres »)
(2) Actions affectées à l'exercice des options d'achat d'actions consenties dans le cadre des programmes de stock-options. La valeur comptable nette de ces actions est égale au prix d'acquisition des titres. Par ailleurs, l'écart négatif éventuel observé entre la valeur comptable et le prix d'exercice des options d'achat est comptabilisé au poste « Provisions pour risques et charges » en proportion des droits acquis. Au 31 décembre 2018, cette provision s'élève à 6 615 milliers d'euros.
(3) Il n'y a pas d'actions affectées à la couverture des plans d'actions de performance. Conformément aux normes comptables, la perte liée à l'attribution d'actions de performance en cours d'obtention est provisionnée au prorata des droits acquis. Au 31 décembre 2018, les plans ne sont pas couverts, néanmoins la valeur des titres attribués valorisés au cours du 31 décembre 2018 a été comptabilisée au poste « Provision pour risques et charges ». Au 31 décembre 2018, cette provision s'élève 6 937 milliers d'euros.
(4) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2018 : 100 000.
Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2017 : 100 000.

NOTE 5 Évolution des capitaux propres

Nombre d'actions	En milliers d'euros	Capital social (Nominal 4 €)	Primes d'émission de fusion et d'apports	Réserve légale	Réserves réglementées	Autres réserves & report à nouveau	Résultat net de l'exercice	Total des capitaux propres
47 092 379	**Soldes au 31.12.2016 avant affectation**	**188 370**	**36 255**	**20 224**	**101 870**	**4 970 832**	**135 543**	**5 453 092**
	Affectation du résultat 2016 (1)					135 543	- 135 543	-
	Dividende					- 107 294 (3)		- 107 294
	Réduction de capital							
- 943 943	■ Décision du Directoire 18.10.2017	- 3 776				- 97 247		- 101 023
	Augmentation de capital							
15 499	■ plan épargne entreprise	62	1 599					1 661
89 275	■ levées d'options	357	10 798					11 155
	Résultat 2017						116 893	116 893
46 253 210	**Soldes au 31.12.2017 avant affectation**	**185 013**	**48 652**	**20 224**	**101 870**	**4 901 833**	**116 893**	**5 374 485**
	Affectation du résultat 2017 (2)					116 893	- 116 893	-
	Dividende					- 120 534(3)		- 120 534
	Augmentation de capital							
20 155	■ plan épargne entreprise	81	1 826					1 907
7 276	■ levées d'options	29	462					491
	Résultat 2018						340 383	340 383
46 280 641	**Soldes au 31.12.2018 avant affectation**	**185 123**	**50 940**	**20 224**	**101 870**	**4 898 192**	**340 383**	**5 596 732**

(1) Le report à nouveau approuvé lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2017 a été augmenté de 3 403 milliers d'euros du fait du non-paiement des distributions attachées aux actions Wendel détenues par la Société à la date de mise en paiement.
(2) Le report à nouveau approuvé lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 a été augmenté de 2 053 milliers d'euros du fait du non-paiement des distributions attachées aux actions Wendel détenues par la Société à la date de mise en paiement.
(3) Un dividende de 2,65 € par action a été versé en 2018 au titre du dividende 2017, et le dividende versé en 2017 au titre du dividende 2016 était de 2,35 € par action.

NOTE 6 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros		31.12.2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice utilisées	Reprises de l'exercice non utilisées	31.12.2018
Provision pour pensions et obligations similaires		1 306	147			1 453
Provision sur attribution d'actions de performance et options d'achat	Note 4	24 089	5 051	15 587		13 552
Provision sur option sur titres	Note 9	-	4 041			4 041
Provision sur risque - Impôt		841		804	38	-
Autres risques et charges		15 282	2 471	2 388	10 733	4 632
TOTAL		**41 518**	**11 710**	**18 780**	**10 771**	**23 677**
		Résultat d'exploitation	900	2 388	-	
		Résultat financier	9 092	15 587	-	
		Résultat exceptionnel	1 718	804	10 771	
			11 710	**18 780**	**10 771**	

Les principaux litiges, contentieux et risques identifiés pour Wendel SE sont les suivants :

- concernant les diverses procédures judiciaires intentées par d'anciens cadres de Wendel en conséquence du débouclage d'un mécanisme d'association aux performances du Groupe, elles se sont soldées soit par un rejet de leurs demandes au fond, soit par un désistement de leur part, soit par un sursis dans l'attente de décisions à venir dans d'autres instances qui leur sont personnelles ; aucune provision n'a été constituée.

NOTE 7 Dettes financières

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Emprunt obligataire 6,75 % 2018 (1)		349 800
Emprunt obligataire 5,875 % 2019	212 000	212 000
Emprunt obligataire 1,875 % 2020	300 000	300 000
Emprunt obligataire 3,75 % 2021	207 400	207 400
Emprunt obligataire 1,00 % 2023	300 000	300 000
Emprunt obligataire 2,75 % 2024	500 000	500 000
Emprunt obligataire 2,50 % 2027	500 000	500 000
Emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain 0 % 2019 (2)	500 000	500 000
Crédit syndiqué (Euribor + Marge) (3)	-	-
Intérêts courus	31 764	48 325
SOUS-TOTAL	**2 551 164**	**2 917 525**
Dettes rattachées à des participations		
Sofiservice	7 425	7 332
Autres	41	2 013
SOUS-TOTAL	**7 466**	**9 345**
Autres dettes financières	-	-
Concours bancaires courants	-	-
TOTAL	**2 558 630**	**2 926 870**
Dont : à moins d'un an	*751 230*	*407 470*
de 1 à 5 ans	*1 307 400*	*1 519 400*
plus de 5 ans	*500 000*	*1 000 000*
charges à payer	*31 764*	*48 325*

(1) Le 20 avril 2018, la Société a remboursé son emprunt obligataire arrivé à échéance.
(2) Les détenteurs des obligations échangeables en titres Saint-Gobain ont la faculté de les échanger contre 9 636 399 titres Saint-Gobain pour la totalité des 500 M€ d'obligations émises. Wendel aurait alors le choix de livrer les titres ou leur contre-valeur en numéraire. Cette faculté des détenteurs d'obligations serait exercée principalement dans le cas où le cours de Saint-Gobain serait supérieur au cours de 51,89 € par action. En août 2018, Wendel a acheté des options d'achat de titres Saint-Gobain dont les caractéristiques sont identiques à la composante optionnelle de l'obligation. Le risque de devoir livrer des titres Saint-Gobain dans le cadre de l'obligation échangeable est ainsi couvert par ces options. Au travers de cette opération, l'obligation échangeable en actions Saint-Gobain est ainsi devenue synthétiquement une obligation simple. La prime de l'option a été comptabilisée à l'actif en instruments financiers pour un montant de 4,1 M€ (voir note 9). La juste valeur de l'option étant proche de 0, une provision pour risque a été comptabilisée pour - 4,0 M€ au 31 décembre 2018 (voir note 6).
(3) En 2018, la société n'a pas utilisé sa ligne de crédit syndiqué, voir la note 17.

NOTE 8 Autres dettes

En milliers d'euros		31.12.2018	31.12.2017
Fournisseurs [1]		4 083	2 299
Dettes fiscales et sociales		9 204	23 510
Instruments de trésorerie			
Option de change	Note 9	23	-
Intérêts courus sur dérivés sur taux	Note 9	8 894	8 492
Autres		278	1 589
TOTAL		**22 482**	**35 890**
Dont entreprises liées		*21*	*10 459*
Dont charges à payer		*21 620*	*22 591*

(1) La décomposition par échéance des dettes fournisseurs (application de l'article L.441-6-1 du code de commerce) est la suivante :

	Au 31.12.2018	*Au 31.12.2017*
- *paiement à 30 jours :*	*507*	*24*
- *paiement à plus de 30 jours :*	*332*	*252*
- *factures non parvenues :*	*3 244*	*2 024*

NOTE 9 Instruments financiers

		31.12.2018		31.12.2017	
En milliers d'euros		Actif	Passif	Actif	Passif
Cross currency swaps (CCS)					
Primes		-	-	-	-
Intérêts courus non échus		1 011	8 894	1 011	8 492
Provision pour risques & charges	Note 6	-	-	-	-
Intruments de trésorerie - CCS		50 585	-	75 968	-
Différences d'éval. sur instruments de trésorerie		-	50 585	-	75 968
Vente à terme de charge					
Primes		-	-	-	-
Intérêts courus non échus		-	-	-	-
Provision pour risque & charges	Note 6	-	-	-	-
Instruments de trésorerie - MTM		2	2	-	-
Option sur titres					
Primes		4 103	-	-	-
Intérêts courus échus		-	-	-	-
Provision pour risque & charges	Note 6	-	4 041	-	-

Cross currency swaps

Certaines participations du Groupe exercent leur activité dans différents pays et en conséquence réalisent une partie de leur résultat dans des monnaies autres que l'euro, notamment le dollar. Les filiales les plus exposées au dollar sont Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Stahl, IHS, et Allied Universal. Compte tenu de l'exposition de ces actifs au dollar, 800 M€ de dette obligataire de Wendel SE ont été convertis synthétiquement en dette en dollars (885 MUSD) par la mise en place d'instruments dérivés (cross currency swaps) au début de l'exercice 2016. Les caractéristiques du dérivé sont les suivantes : Wendel SE paie 2,23 % en dollar contre 0,24 % en euro. Ces instruments ne sont pas qualifiés de couverture comptable, ainsi les échanges de flux d'intérêts sont comptabilisés au fur et à mesure de leur réalisation.

Au 31 décembre 2018, la valeur de l'instrument est positive pour Wendel SE. Elle atteint un montant de 50 585 milliers d'euros. Au 31 décembre 2017, la valeur de l'instrument est positive pour un montant de 75 968 milliers d'euros. (Voir les « Principes comptables »).

Vente à terme de change

La société a mis en place une vente à terme de dollars pour un nominal de 4 millions de dollars au 31 décembre 2018 à échéance 4 janvier 2019 en vue de couvrir certains flux liés à la cession CSP Technologies. Cette opération a été miroirisée avec les filiales participant à la détention de CSP Technologies. Il s'agit d'une position symétrique. Au 31 décembre 2018, la juste valeur de la vente à terme est de 2 milliers d'euros.

Option sur titres

Il s'agit de 9 636 399 options d'achat de titres Saint-Gobain pour un montant de prime versée de 4 041 milliers d'euros. Leur échéance est fixée au 31 juillet 2019 au prix d'exercice de 51,89 €. Ces options d'achat de titres ont vocation à couvrir l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain à échéance 31 juillet 2019 (voir note 7).

Au décembre 2018, la juste valeur est de 62 milliers d'euros. Une provision pour risque et charge a été enregistrée pour un montant de 4 041 milliers d'euros.

NOTE 10 Engagements hors bilan

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Avals, cautions et garanties données	**12 353**	**12 454**
dont		
■ garanties données dans le cadre de la location des locaux Wendel London Limited (soit 11,1 millions GBP)	12 353	12 454

6.4.4 Notes sur le résultat

NOTE 11 Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille

Dividendes de : (En milliers d'euros)	2018	2017
Oranje-Nassau Groep	100 000	260 000
Trief Corporation	400 000	-
Divers	6	5
TOTAL	**500 006**	**260 005**

NOTE 12 Autres produits et charges financiers

Produits (En milliers d'euros)	2018	2017
Autres intérêts et produits assimilés [1]	18 737	30 640
Gain de change [2]	2 881	2 126
Reprises de provisions [3]	15 626	22 022
Amortissements liés aux primes d'émission des obligations	3 582	4 650
TOTAL	**40 826**	**59 439**
Dont entreprises liées	*7 576*	*11 453*

Charges	2018	2017
Intérêts des obligations	62 159	91 911
Autres intérêts et charges assimilées[4]	43 420	34 391
Perte de change [2]	12 853	46 672
Dotations aux provisions [5]	9 216	17 130
Amortissements liés aux primes de remboursement des obligations	727	3 020
TOTAL	**128 375**	**193 125**
Dont entreprises liées	*42*	*6 068*

(1) Il s'agit principalement d'un produit de 9 527 milliers d'euros sur résultat de cession sur valeur mobilières de placement et intérêts de placements de trésorerie, 7 576 milliers d'euros de produits d'intérêts de comptes courants et 1 011 milliers d'euros de produits d'intérêts cross currency swaps.
(2) La perte nette de change pour un montant de 9 972 milliers d'euros provient principalement de la conversion en euros des placements de trésorerie en dollars américains.
(3) Il s'agit essentiellement d'une reprise de provision risque sur les options d'achat d'actions consenties dans le cadre des programmes de stock-options et plans d'actions de performance de 14 165 milliers d'euros (voir note 6).
(4) Ce montant comprend principalement d'une perte de 5 471 milliers d'euros sur résultat de cession sur valeur mobilières de placement, une perte sur résultat de cession de titres Wendel attribués dans le cadre des programmes de stock-options et plans d'actions de performance pour 19 918 milliers d'euros et une charge d'intérêts cross currency swaps de 16 197 milliers d'euros.
(5) Ce montant comprend principalement une dotation aux provisions pour risque sur les options d'achat d'actions consenties dans le cadre des programmes de stock-options et plans d'actions de performance de 5 051 milliers d'euros (voir note 4) et une dotation aux provisions pour risque sur options d'achat de titres Saint-Gobain pour 4 041 milliers d'euros. (voir note 9).

NOTE 13 Produits d'exploitation

En milliers d'euros	2018	2017
Locations immobilières	52	70
Prestations facturées aux filiales	11 390	11 417
Autres produits	1 276	2 341
Transfert de charges [1]	-	1 315
Reprises de provisions	2 388	-
TOTAL	**15 106**	**15 143**
Dont entreprises liées	*12 602*	*13 673*

(1) Il s'agit principalement de frais d'émission d'emprunt étalés sur la durée des emprunts (voir les « Principes Comptables »).

NOTE 14 Rémunérations et effectifs

Les rémunérations allouées par la Société aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrites en note 18.

Effectif moyen	2018	2017
Cadres	49	48
Employés	4	7
TOTAL	**53**	**55**

NOTE 15 Résultat exceptionnel

Au 31 décembre 2018, le résultat exceptionnel de - 46 485 milliers d'euros comprend principalement les variations de provisions et de dépréciations. Il s'agit principalement d'une dépréciation sur actions propres pour un montant de 8 583 milliers d'euros (voir note 2), d'une dépréciation sur créance pour un montant de 47 003 milliers d'euros (voir note 3) et d'une reprise de provision pour risque de 10 733 milliers d'euros (voir note 6).

NOTE 16 Impôts de l'exercice

L'impôt s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	2018
Base imposable au taux de	**33,33 %**
Au titre du résultat courant 2018	- 114 098
Au titre du résultat exceptionnel 2018	- 623
	- 114 721
Réintégrations/déductions dûes à l'intégration fiscale	34 975
	- 79 746
Imputations des déficits	-
Base imposable du groupe fiscal	**- 79 746**
Impôt correspondant	**-**
Contributions 3,3 %	-
Déduction au titre des crédits d'impôts	42
Produit de l'intégration fiscale	2 463
IMPÔT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	**2 505**

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés défini par les articles 223 A à U du Code Général des Impôts. Les conventions d'intégration fiscale conclues entre la Société et ses filiales prévoient en règle générale que chaque société contribue à l'impôt du Groupe à raison de son résultat dans les mêmes conditions que celles qui auraient été applicables en l'absence d'intégration fiscale. Pour les sociétés détenant des sous-filiales, les conventions d'intégration fiscale conclues entre la Société et les filiales concernées prévoient que la société tête d'un sous-groupe calcule sa contribution à l'impôt du groupe Wendel sur la base d'un résultat d'ensemble comme si cette société et ses filiales avaient pu former un groupe d'intégration fiscale distinct.

Il en résulte pour Wendel SE un produit d'impôt égal à la différence entre l'impôt exigible et celui qui lui est versé par les filiales. Le périmètre d'intégration fiscale 2018 regroupe, outre Wendel SE qui en est la société mère, les sociétés Sofiservice, Coba, Eufor et Waldggen.

Le produit net d'impôt 2018 correspond essentiellement au produit d'intégration fiscale de sa filiale Eufor pour 2,5 millions d'euros.

NOTE 17 Situation de la liquidité et de l'endettement

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut (hors filiales opérationnelles) est constitué des emprunts obligataires (y compris l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain) pour un montant total de 2 519,4 M€ après le remboursement de 349,8 M€ à l'échéance en août 2018. Les échéances s'étalent entre juillet 2019 et février 2027 et la maturité moyenne atteint 3,8 ans.

Fin 2018, Wendel dispose également d'un crédit syndiqué non tiré de 750 M€ et d'échéance octobre 2023 avec une option de report de maturité complémentaire d'un an sous réserve de l'accord des banques. Ses covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion du risque de change (voir la note 9 « Instruments financiers »), 800 M€ de dette obligataire ont été convertis en dette en dollars par l'utilisation d'instruments dérivés (cross currency swaps).

Les prochaines échéances financières significatives sont le remboursement de l'obligation échangeable en actions Saint-Gobain à échéance juillet 2019 pour 500 M€ et l'obligation septembre 2019 pour 212 M€. Le risque de liquidité de Wendel sur les 12 mois suivant l'arrêté des comptes est faible compte tenu du niveau élevé de trésorerie et de placements financiers à court terme et de la ligne de crédit syndiqué disponible non tirée.

Documentation des obligations

Ces obligations ne sont pas assorties de covenants financiers, mais prévoient des clauses usuelles pour ce type d'instruments de dette (interdiction ou limitation de la possibilité de mettre des actifs en garantie au bénéfice de certaines catégories de prêteurs, exigibilité anticipée en cas de défaut de paiement de Wendel au-delà de certains seuils, clause de changement de contrôle, etc.).

Documentation et covenants du crédit syndiqué (non tiré au 31 décembre 2018)

La documentation juridique du crédit syndiqué prévoit le respect de covenants financiers fondés principalement sur la valeur de marché des actifs du groupe Wendel et sur le montant de la dette nette.

La dette nette est calculée sur la base d'un périmètre limité aux holdings financières, excluant les dettes des sociétés opérationnelles et les dettes mises en place au niveau des holdings d'acquisition. Ainsi, la dette nette prise en compte correspond aux obligations de Wendel et au crédit syndiqué lorsqu'il est tiré, diminués de la trésorerie.

Les dettes nettes des participations du Groupe sont déduites de la valeur brute réévaluée de ces participations dans la mesure où elles sont sans recours sur Wendel.

Ces covenants sont les suivants :

- la dette financière nette de Wendel et des holdings financières comparée à la valeur brute réévaluée des actifs après impôts latents (hors trésorerie) ne doit pas excéder 50 % ;
- le rapport entre :
  - la dette financière brute non garantie augmentée des engagements hors bilan ayant une nature de dette financière non garantie de Wendel et des holdings financières, et diminuée de la trésorerie disponible (non nantie ou séquestrée) de Wendel des holdings financières, et
  - la somme de 75 % de la valeur des actifs cotés disponibles (non nantis ou séquestrés) et de 50 % de la valeur des actifs non cotés disponibles (non nantis ou séquestrés) ;

  ne doit pas excéder 1.

Ces covenants sont testés semestriellement lorsque le crédit syndiqué est tiré. Au 31 décembre 2018, le calcul de ces ratios montre que les covenants sont respectés.

Le contrat de crédit syndiqué prévoit par ailleurs les clauses usuelles pour ce type de financement (interdiction ou limitation de la possibilité de mettre des actifs en garantie au bénéfice de certaines catégories de prêteurs, exigibilité anticipée en cas de défaut de paiement au-delà de certains seuils, clause de changement de contrôle, etc.).

NOTE 18 Parties liées

Les parties liées sont Wendel-Participations et les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Membres du Conseil de surveillance et du Directoire

Le montant des rémunérations allouées par le groupe Wendel, au titre de l'exercice 2018, aux membres du Directoire s'élève à 3 892,98 K€. La valeur des options et actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018 aux membres du Directoire s'élevait à 3 473,94 K€ à la date de leur attribution.

Le montant des rémunérations versées en 2018 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 1 157,2 K€, dont 1 070 K€ de jetons de présence Wendel SE et de rémunération du Président du Conseil de surveillance et 87,2 K€ de jetons de présence versés à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil. Ces montants n'intègrent pas la rémunération salariale du membre du Conseil de surveillance représentant des salariés qui, par ailleurs, ne perçoit pas de jetons de présence de Wendel SE.

Les engagements pris par la Société au bénéfice d'André François-Poncet, Président du Directoire, en cas de départ, sont les suivantes :

- une indémnité de départ ne pouvant excéder deux ans de rémunération fixe, soumise à condition de performance;
- dans le cas particulier de la perte de contrôle de Wendel par Wendel-Participations, une indémnité de départ ne pouvant excéder 3 ans de rémunération fixe, soumise à condition de performance.

Les engagements pris par la Société au bénéfice de Bernard Gautier, membre du Directoire en cas de départ sont les suivants :

- une indemnité de fin de contrat de travail, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance ;
- une indemnité de fin de mandat, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance, soumise à certaines conditions.

Wendel Participations

L'actionnariat de Wendel-Participations est composé de 1 169 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations détient 37,7 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2018.

Il n'y a pas d'autres liens économiques et financiers significatifs entre Wendel-Participations et Wendel que ceux liés à la détention des titres et aux conventions suivantes :

- une convention de prestation de services conclue pour la mise en service de la Loi Sapin 2 en matière de prévention de corruption et pour la mise en œuvre du reporting CBCR.
- un protocole d'accord sur l'utilisation du nom patronymique « Wendel » ainsi qu'une convention de licence sur la marque « WENDEL Investissement » ; et
- des conventions d'assistance technique et de location de locaux avec Wendel-Participations.

NOTE 19. Événements postérieurs à la clôture

Au cours du mois de janvier 2019, la filiale qui détient les titres Saint-Gobain a procédé à la cession de 3 640 784 titres Saint-Gobain pour un prix de cession de 110,6 millions d'euros.

Le groupe Wendel a annoncé le 14 février 2019, la cession de sa participation indirecte la société Playce (anciennement SGI Africa) à CFAO pour un produit net de cession de 32,2 M€, après un investissement initial de 25,3 M€ fin juillet 2016.

Le 20 février 2019, Wendel annonce avoir reçu une offre pour l'acquisition d'environ 40 % de sa participation indirecte, de même que les autres actionnaires actuels, dans Allied Universal (la « Société »), leader des services de sécurité en Amérique du Nord, par La Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ »), à une valeur d'entreprise de plus de 7 milliards de dollars. Parallèlement, Allied Universal a signé un accord avec La Caisse de dépôt et placement du Québec selon lequel cette dernière investira jusqu'à environ 400 millions de dollars en fonds propres pour soutenir la stratégie de croissance de la Société et ses projets d'acquisitions. À l'issue de la transaction, Wendel conservera une participation d'environ 18 % dans Allied Universal.

Inventaire du portefeuille

En milliers d'euros	Nombre de titres détenus	Participation en %	Valeur brute d'inventaire
Titres de participation			
Filiales (capital détenu à plus de 50 %)			
a) Françaises			
Sofiservice	8 500	100,0 %	354
Trief Corporation	41 881	100,0 %	3 860 178
Trief Corporation - mali technique			384 960
b) Étrangères			
Oranje-Nassau Groep	1 943 117	100,0 %	238 320
Autres filiales et participations			
Actions de sociétés françaises	2 500	100,0 %	53
			4 483 865
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS			
Autres actions de sociétés françaises	-	-	34
			34

Filiales et participations

En milliers d'euros	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	% du capital détenu	Valeurs brutes comptables des titres détenus	Valeurs nettes comptables des titres détenus	Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
Renseignements détaillés (sur les filiales et participations dont la valeur brute comptable est supérieure à 1 % du capital social de Wendel)										
Françaises										
Étrangères										
Trief Corporation [1][2]	1 364 525	1 386 444	100,0 %	4 245 139	4 245 139	139 066	-	805	320 242	400 000
Oranje-Nassau Groep [2]	8 744	- 140 128	100,0 %	238 320	238 320	968 676	-	-	- 202 634	100 000
Renseignements globaux										
Filiales françaises				407	116					
Filiales étrangères				-	-					
Participations françaises				-	-					
Participations étrangères				-	-					

(1) Dont mali technique.
(2) Données consolidées

Résultat des 5 derniers exercices

Nature des indications	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
1 . CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social [1]	191 186	191 970	188 370	185 013	185 123
Nombre d'actions ordinaires existantes	47 796 535	47 992 530	47 092 379	46 253 210	46 280 641
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par levée d'options	383 796	206 051	167 151	29 326	20 950
2 . OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE [1]					
Chiffre d'affaires hors taxes	10 695	11 400	13 312	13 828	12 718
Revenus des titres de participation	285 027	1 500 019	400 014	260 005	500 006
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	133 886	1 337 892	133 052	104 149	375 979
Impôts sur les bénéfices [4]	-5 859	2 456	-9 335	-11 900	-2 505
Résultat net	118 020	1 338 591	135 543	116 893	340 383
Résultat distribué [2]	92 649	103 184	110 667	122 571	129 586 [3]
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
3 . RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,92	27,86	3,02	2,51	8,18
Résultat net	2,47	27,89	2,88	2,53	7,35
Dividende net	2,00	2,15	2,35	2,65	2,80 [3]
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
4 . PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	66	66	60	55	53
Montant de la masse salariale de l'exercice	12 435	11 939	12 314	16 810	12 183
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc...)	8 086	9 071	7 218	8 295	8 743

(1) En milliers d'euros.
(2) Y compris l'autodétention.
(3) Dividende ordinaire de 2,80€ (sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019).
(4) Les montants négatifs représentent un produit pour la société.

6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société WENDEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Wendel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation et les créances rattachées à des participations, inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de respectivement 4 484 millions d'euros et 1 528 millions d'euros, représentent 54 % et 19 % du total bilan de la société. Les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et les créances rattachées à des participations à leur valeur nominale, comme indiqué dans les sections « Participations » et « Prêts et créances » de la note « Principes comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Ceux-ci sont dépréciés si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable à la date de clôture. Au 31 décembre 2018, le compte courant envers la filiale Eufor a été déprécié pour un montant total de 47 millions d'euros tel que décrit dans la note 3 de l'annexe aux comptes annuels.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances qui leur sont rattachées est un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels de la société, et parce que la détermination de leur valeur recouvrable nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations.

Notre réponse

Pour apprécier l'estimation de la valeur recouvrable des titres de participation, nos travaux ont consisté essentiellement à :

- apprécier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, si la méthode d'évaluation appliquée et les éléments chiffrés utilisés sont bien justifiés par la direction ;
- vérifier le cours de bourse retenu pour les évaluations reposant sur la valorisation de titres cotés ;
- apprécier la cohérence des estimations avec celles utilisées pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition dans les comptes consolidés de la société ;
- tester par sondage l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs recouvrables retenues par la sciété.

S'agissant de la valorisation des créances rattachées à des participations, nous avons examiné le test de dépréciation réalisé à partir des valorisations retenues dans le cadre des tests de dépréciation des titres participation.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assuré que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société WENDEL par votre Assemblée générale du 24 novembre 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 15 novembre 1988 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente et unième année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit
Jacques Pierres

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 396

7.1.1 Renseignements généraux 396

7.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES 396

7.2.1 Objet social 396
7.2.2 Répartition des bénéfices 397
7.2.3 Dispositions statutaires applicables aux membres du Directoire 397
7.2.4 Dispositions statutaires applicables aux membres du Conseil de surveillance 398
7.2.5 Seuils statutaires devant être déclarés à la Société 398

7.3 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 398

7.4 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 400

7.4.1 Principaux actionnaires 400
7.4.2 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle 401
7.4.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans 402
7.4.4 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices 403
7.4.5 Franchissements de seuils 403
7.4.6 Nantissement d'actions de l'émetteur 404

7.5 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ET PRISES DE PARTICIPATION OU DE CONTRÔLE 404

7.6 AUTORISATIONS FINANCIÈRES 405

7.6.1 Autorisations financières existantes et utilisation 405
7.6.2 Autorisations financières proposées à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 406

7.7 RACHAT D'ACTIONS 407

7.7.1 Cadre juridique 407
7.7.2 Contrat de liquidité 407
7.7.3 Mise en œuvre des plans d'options et d'actions de performance 408
7.7.4 Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport 408
7.7.5 Annulation d'actions 408
7.7.6 Synthèse des opérations sur actions détenues par la Société au 31 décembre 2018 408
7.7.7 Description du programme soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 409
7.7.8 Programme de rachat d'actions 2019 410

7.8 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX 411

7.9 PACTES D'ACTIONNAIRES 412

7.9.1 Engagements relatifs au capital de Wendel 412
7.9.2 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés non cotées 412
7.9.3 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés cotées 414

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 415

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 Renseignements généraux

Dénomination sociale

Wendel

Siège social

89, rue Taitbout, 75009 Paris – France

Téléphone : + 33 1 42 85 30 00 ; fax : + 33 1 42 80 68 67

site Internet : www.wendelgroup.com

Immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 572 174 035 ; son Code APE est 7010Z.

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 4 décembre 1871 pour une durée de 99 ans, prorogée, sauf nouvelle prorogation ou dissolution anticipée, jusqu'au 1er juillet 2064.

Forme juridique

Wendel est une société européenne à Directoire et Conseil de surveillance depuis juillet 2015, sur décision de l'Assemblée générale du 5 juin 2015. La Société est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir.

Exercice social

L'exercice social, d'une durée de douze mois, commence le 1er janvier.

Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

Les documents juridiques relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social. L'information réglementée permanente ou périodique peut être consultée sur le site Internet de la Société www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

7.2 Principales dispositions statutaires

Les statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

7.2.1 Objet social

Conformément à l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, en tous pays, directement ou indirectement :

- toutes participations dans les affaires industrielles, commerciales et financières de toute nature et ce, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achats de titres ou droits sociaux, fusions, alliances, associations ou autrement ; toutes opérations d'aliénation, d'échange ou autres, concernant lesdits titres, droits sociaux et participations ;
- l'achat, la location et l'exploitation de tous matériels ;
- l'obtention, l'acquisition, la vente, l'exploitation de tous procédés, brevets ou licences de brevets ;

- l'acquisition, l'exploitation, la vente ou l'échange de tous immeubles ou droits immobiliers ; et
- généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou à toutes autres activités similaires ou connexes.

7.2.2 Répartition des bénéfices

L'article 27 des statuts prévoit les dispositions suivantes :

1. sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour être affectés à la réserve légale pour autant que celle-ci n'atteigne pas le dixième du capital social ainsi que, le cas échéant, tout montant à porter en réserve en application de la loi :
   - l'excédent disponible, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire antérieur, constitue le bénéfice distribuable ;
   - sur ce bénéfice, l'Assemblée générale, sur la proposition du Directoire, a le droit de prélever :
     - toutes les sommes qu'elle juge convenable de fixer pour être affectées à tous fonds de réserve particuliers,
     - la somme nécessaire pour servir aux actions un intérêt sur le montant dont elles sont libérées et non amorti jusqu'à concurrence de 5 % l'an,
     - les sommes qu'elle déciderait d'affecter au fonds de réserve générale ou à l'amortissement du capital ;
2. le solde, s'il y en a, est réparti entre les actionnaires, sous déduction des sommes reportées à nouveau ;
3. sous réserve que l'intégralité du bénéfice distribuable ait été répartie sous la forme de dividendes, l'Assemblée générale ordinaire peut, sur la proposition du Directoire, décider la répartition de toutes sommes prélevées sur les primes d'émission, d'apport ou de fusion ;
4. par dérogation aux dispositions du présent article, il est procédé, le cas échéant, à une dotation à la réserve spéciale de participation des travailleurs dans les conditions fixées par la loi ;
5. le paiement des dividendes a lieu sous les formes et aux époques fixées par l'Assemblée générale ordinaire, ou par le Directoire, sur habilitation de cette Assemblée générale, dans le cadre des dispositions légales. Le Directoire peut décider la distribution d'un acompte avant l'approbation des comptes de l'exercice, dans le cadre des dispositions légales :
   - l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté, sur proposition du Directoire, d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende (ou pour tout acompte sur dividende) mis en distribution, une option entre le paiement du dividende (ou de l'acompte sur dividende) en numéraire ou en actions dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ;
6. l'Assemblée générale ordinaire peut également décider la distribution de bénéfices, réserves ou primes par répartition de biens en nature, notamment des valeurs mobilières négociables figurant à l'actif de la Société, avec ou sans option en numéraire. L'Assemblée générale peut décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, nonobstant les dispositions de l'article 11.III des statuts. En cas de distribution de valeurs mobilières figurant à l'actif de la Société, l'assemblée pourra notamment décider que lorsque le montant de dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier de valeurs mobilières, l'actionnaire recevra le nombre de valeurs mobilières immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans, à compter de la date de leur mise en paiement, sont prescrits et sont reversés à l'État.

7.2.3 Dispositions statutaires applicables aux membres du Directoire

Voir section 2.1.1, Le Directoire et son fonctionnement.

7.2.4 Dispositions statutaires applicables aux membres du Conseil de surveillance

Voir section 2.1.2, Le Conseil de surveillance et son fonctionnement.

7.2.5 Seuils statutaires devant être déclarés à la Société

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-7 du Code de commerce et à l'article 28 des statuts, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions ou de droits de vote représentant plus de 2 % du capital social ou des droits de vote, selon le cas, et tout multiple de ce chiffre, est tenue d'en informer la Société dans un délai de quatre jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil.

Lorsque le nombre d'actions ou de droits de vote détenus devient inférieur à ce seuil de 2 % ou à tout multiple de ce chiffre, la Société doit en être avisée dans les mêmes conditions.

Le non-respect de cette obligation de déclaration est sanctionné, conformément à la loi, par la privation du droit de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus. Cette sanction est applicable à la demande – consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale – d'un ou plusieurs actionnaires détenant en nombre d'actions ou de droits de vote au moins 2 %.

7.3 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

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

L'article 25 des statuts prévoit les dispositions suivantes :

7.3.1 Convocation aux assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la réglementation européenne et la loi française applicables à la société européenne en vigueur.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

7.3.2 Participation aux assemblées

Tout actionnaire dont les actions sont inscrites en compte dans les conditions et à une date fixées par les dispositions législatives et réglementaires applicables a le droit de participer aux assemblées sur justification de sa qualité et de son identité.

Tout actionnaire remplissant les conditions requises pour participer aux assemblées peut y assister personnellement ou par mandataire, ou voter par correspondance. Les formulaires de vote ne sont pris en compte qu'à condition de parvenir à l'adresse indiquée dans l'avis de convocation au plus tard le troisième jour ouvré précédant la date de réunion de l'assemblée, sauf délai plus court fixé par le Directoire.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales de la Société par l'inscription en compte des actions au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Le Directoire peut organiser, dans les conditions légales applicables, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification, y compris par voie électronique. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

La procuration ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par un moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, sont considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date et l'heure fixées par les dispositions législatives et réglementaires applicables, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date ou cette heure.

7.3.3 Droit de vote et acquisition du droit de vote double

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il jouit de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double ; néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais ci-dessus visés. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

Titres au porteur identifiable

L'article 9 des statuts prévoit que les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires ainsi que le nombre de titres détenus, le tout dans les conditions prévues par la législation en vigueur.

La conversion des actions du nominatif au porteur, et réciproquement, s'opère conformément à la législation en vigueur.

Modification des droits des actionnaires

En l'absence de dispositions statutaires spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

7.4 Renseignements sur le capital

7.4.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2018, le capital social émis était composé de 46 280 641 actions de 4 € de nominal, auxquelles étaient attachés 69 337 688 droits de vote théoriques et 68 324 614 droits de vote exerçables. Le droit de vote double est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire, quelle que soit sa nationalité. À cette date, il existait 23 057 047 actions ayant le droit de vote double.

À la connaissance de la Société, les principaux actionnaires au 31 décembre 2018 étaient les suivants :

	% du capital
Wendel-Participations SE et affiliés [(1)]	37,7 %
Investisseurs institutionnels hors France	31 %
Investisseurs individuels	19,1 %
Investisseurs institutionnels France	6,9 %
Autodétention	2,2 %
Salariés et dirigeants	1,4 %
Autres	1,7 %

(1) Conformément à l'article L. 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent Wendel-Participations SE et sa Présidente.

À la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire autre que Wendel-Participations SE ne détient plus de 5 % du capital ;
- les membres du Conseil de surveillance et du Directoire détiennent ou représentent 1,30 % du capital et 1,06 % des droits de vote exerçables.

Il n'existe pas de valeurs mobilières ou autres droits représentatifs de créances sur la Société, obligations convertibles, échangeables et/ou remboursables en titres – donnant ou pouvant donner accès au capital, à l'exception des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance à émettre.

Il n'existe pas de titres non représentatifs du capital tels que, notamment, des parts de fondateur ou certificats de droits de vote.

Au 31 décembre 2018, toutes les options de souscription attribuées et exerçables représentent 0,05 % du capital.

7.4.2 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle

Wendel-Participations SE

Présentation

Wendel-Participations SE est une société qui détient des titres Wendel. L'actionnariat de Wendel-Participations SE est composé de 1169 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations SE a pour objet :

- le placement et la gestion des fonds lui appartenant et la prise de participations ;
- la propriété (par suite d'achat, de souscription à l'émission, d'échange ou de toute autre manière) et la gestion de tous titres cotés ou non cotés et droits mobiliers et immobiliers français ou étrangers, la réalisation de tous emplois de capitaux à court, moyen et long terme ;
- la participation à tous syndicats de garantie, de placement ou autres ;
- la constitution de toutes sociétés ;
- la préservation des intérêts patrimoniaux et extrapatrimoniaux de la famille Wendel ; et
- généralement, en France et à l'étranger, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières se rattachant, en tout ou partie, directement ou indirectement à l'objet précité.

Structure de contrôle de Wendel

Au 31 décembre 2018, Wendel-Participations SE (et affiliés) est l'actionnaire de contrôle de Wendel avec 37,71% du capital, 50,35 % des droits de vote théoriques et 51,09% des droits de vote exerçables.

Les mesures suivantes permettent de s'assurer que le contrôle exercé par Wendel-Participations SE est conduit de manière appropriée :

- dissociation des fonctions de direction et de surveillance avec une structure duale à Directoire et Conseil de surveillance ;
- présence de 45 % de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance ;
- nomination d'un membre du Conseil de surveillance référent ;
- présidence des Comités du Conseil de surveillance tenue par des membres indépendants du Conseil ;
- toutes les opérations supérieures à cent millions d'euros et toutes les décisions engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Liens économiques et financiers avec Wendel

Il n'y a pas de liens économiques et financiers significatifs entre Wendel-Participations SE et Wendel autres que ceux liés à la détention des titres (dividendes) et les conventions suivantes (section 8.1 du document de référence) :

- un protocole d'accord sur l'utilisation du nom patronymique « Wendel » ainsi qu'une convention de licence sur la marque « Wendel », modifiée en octobre 2013, en octobre 2015 puis en avril 2018, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- des conventions d'assistance administrative et de location de locaux au profit de Wendel-Participations SE, mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes ;
- une convention de prestations de services par laquelle Wendel-Participations SE confie à Wendel la mise en œuvre des obligations résultant de la loi de finances pour 2016 en matière de reporting *country by country* et celles résultant de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « loi Sapin 2 ».

7.4.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans

	Situation au 31.12.2018		Situation au 31.12.2017		Situation au 31.12.2016	
	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
Wendel-Participations SE [1]	37,7 %	51,1 %	37,6 %	50,5 %	36,9 %	50,3 %
First Eagle	4,4 %	3 %	3,7 %	2,5 %	3,6 %	2,4 %
Autodétention au nominatif	2 %		1,2 %		2,9 %	
Plan d'épargne Groupe	0,7 %	0, 8 %	0,9 %	1,1 %	0,7 %	0,8 %
Public (actionnaires institutionnels et actionnaires particuliers)	55,3 %	45,1 %	56,6 %	46,0 %	56,0 %	46,4 %
dont actionnaires particuliers	*19,1 %*	*20,6 %*	*20,0 %*	*21,4 %*	*20,7 %*	*22,1 %*
TOTAL DES TITRES ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES	**46 280 641**	**68 324 614**	**46 253 210**	**68 884 101**	**47 092 379**	**69 078 934**

Les droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote exerçables à cette date.

(1) Conformément à l'article L. 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent Wendel-Participations SE et sa Présidente.

Par ailleurs, comme chaque année, une étude a été réalisée courant janvier 2019 permettant d'identifier les actionnaires de Wendel au 31 décembre 2018.

Sur un an, la structure de l'actionnariat de Wendel est restée relativement stable avec une part des investisseurs institutionnels français en légère baisse (6,9 % contre 7,6 % au 31 décembre 2017) plus que compensée par la hausse des institutionnels étrangers (31,0 % contre 29,9 % au 31 décembre 2017). Le nombre d'actionnaires particuliers est en baisse, passant à 25 600 contre 27 600 l'année précédente, leur part dans le capital passant à 19,1 % contre 20,0 % l'année précédente.

7.4.4 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Date de variation du capital	Nature de l'opération	Variation du nombre d'actions	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Variation du capital social (euros)	Montant du capital social (euros)	Variation des primes d'émission (euros)	Montant des primes d'émission et de fusion
Situation au 31 décembre 2015			**47 992 530**	**4 €**		**191 970 120**		**31 727 577**
	Levées d'options	37 200	48 029 730	4 €	148 800	192 118 920	2 847 946	34 575 523
	Émission d'actions réservée aux salariés	23 486	48 053 216	4 €	93 944	192 212 864	1 679 249	36 254 772
	Annulation d'actions	- 960 837	47 092 379	4 €	- 3 843 348	188 369 516		36 254 772
Situation au 31 décembre 2016			**47 092 379**	**4 €**		**188 369 516**		**36 254 772**
	Levées d'options	89 275	47 181 654	4 €	357 100	188 726 616	10 797 754	47 052 526
	Émission d'actions réservée aux salariés	15 499	47 197 153	4 €	61 996	188 788 612	1 599 342	48 651 868
	Annulation d'actions	- 943 943	46 253 210	4 €	- 3 775 772	185 012 840		48 651 868
Situation au 31 décembre 2017			**46 253 210**	**4 €**		**185 012 840**		**48 651 868**
	Levées d'options	7 276	46 260 486	4 €	29 104	185 041 944	462 026	49 113 895
	Émission d'actions réservée aux salariés	20 155	46 280 641	4 €	80 620	185 122 564	1 826 446	50 940 341
Situation au 31 décembre 2018			**46 280 641**	**4 €**		**185 122 564**		**50 940 341**

7.4.5 Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2018, deux (2) franchissements de seuil ont été déclarés, en capital ou en droits de vote :

Actionnaire	Date du franchissement de seuil	Sens du seuil	Seuil franchi	Nombre d'actions après franchissement	% du capital après franchissement	% droits de vote après franchissement [1]
Wendel-Participations SE (et affiliés)	30/05/2018	Hausse	50 % des droits de vote	17 454 034	37,73 %	50,19 %
First Eagle Investment Management, LLC	06/12/2018	Hausse	4 % du capital	1 918 402	4,15 %	2,76 %

(1) Droits de votes théoriques.

7.4.6 Nantissement d'actions de l'émetteur

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, 75 902 actions Wendel inscrites au nominatif (pur et administré) faisaient l'objet d'un nantissement.

7.5 Principaux investissements et prises de participation ou de contrôle

L'activité de Wendel, en tant qu'investisseur, génère des rotations dans le portefeuille. Au cours des trois derniers exercices, les principaux investissements et désinvestissements réalisés par Wendel ont été les suivants :

En 2016 : investissement supplémentaire d'environ 29 M$ dans CSP Technologies afin d'accompagner la société pour l'acquisition de Maxwell Chase Technologies en mars 2016, cession le 3 mai 2016 de Parcours avec un produit net de cession pour Wendel de 241 M€, cession de 5,3 % du capital de Saint-Gobain pour 1 155 M€ le 3 mai 2016, acquisition le 29 juillet 2016 de 40 % du capital de SGI Africa pour 25 M€, Wendel y investira progressivement jusqu'à 120 M€ au cours des prochaines années, fusion entre AlliedBarton et Universal Services of America pour créer Allied Universal le 1er août 2016 à l'occasion de laquelle Wendel a reçu environ 387 M$ en numéraire et environ 33 % du capital d'Allied Universal, investissement supplémentaire de 46 M$ dans IHS le 31 août 2016, signature d'un accord en vue d'acquérir Tsebo Solutions Group le 19 septembre 2016 pour une valeur d'entreprise de 5,25 Mds ZAR (environ 318 M€) [(1)].

En 2017 : finalisation de l'acquisition de 65 % [(2)] du capital de Tsebo le 1er février 2017 : dans le cadre de cette opération, Wendel a investi 159 M€ [(3)], cession de 3,9 % du capital de Saint-Gobain pour un montant total de 1 085 M€ fin mai et début juin 2017, apport de la totalité des 5,7 millions d'actions exceet de Wendel (soit 27,8 % du capital) à l'offre publique volontaire réalisée par Active Ownership Capital au travers de White Elephant SARL : le produit de cession de cet apport s'élève à 16,6 M€.

En 2018 : cession de CSP Technologies à AptarGroup, Inc. pour un produit net de 342 M$ en août 2018, cession de Mecatherm à Unigrains pour un produit net de 84 M€ en septembre 2018, cession de Saham Group pour un produit net de 155 M$ en octobre 2018, réinvestissement de 78 M$ dans Allied Universal pour l'acquisition de US Security Associates en octobre 2018, cession de 4,73 % du capital de Bureau Veritas pour un montant d'environ 400 M€ en octobre 2018, cession de Nippon Oil Pump à CITIC Capital Japan Partners III, LP pour un produit net d'environ 85 M€ en novembre 2018.

L'activité de la Société en 2018 est détaillée dans le chapitre 1 et dans les variations de périmètre de l'annexe aux comptes consolidés.

Les communiqués de presse relatifs aux opérations effectuées par Wendel sont publiés sur le site internet de la Société, www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

À la date de publication du présent document de référence, Wendel n'a pas d'autres projets suffisamment avancés pour lesquels ses organes de direction auraient déjà pris des engagements fermes.

(1) EUR/ZAR = 16,508 au 31 janvier 2018.
(2) Taux de détention avant co-investissement du management de Tsebo pour une participation d'environ 2,5 % du capital.
(3) Après prise en compte de la couverture de taux mise en place à la suite de l'accord signé en septembre 2016.

7.6 Autorisations financières

7.6.1 Autorisations financières existantes et utilisation

Au 31 décembre 2018, les autorisations financières suivantes sont en cours :

Nature de l'autorisation	Date de l'AG (n° de la résolution)	Durée et expiration	Montant nominal autorisé ou % du capital	Montant utilisé au 31.12.2018
A. Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital				
■ Avec droit préférentiel de souscription	17.05.2018 16e résolution	26 mois 17.07.2020	74 M€	-
■ Sans droit préférentiel de souscription	17.05.2018 17e, 18e et 19e résolutions	26 mois 17.07.2020	18 M€	-
■ En cas de demande excédentaire	17.05.2018 20e résolution	26 mois 17.07.2020	15 % de l'émission initiale	-
■ En vue de rémunérer des apports de titres en nature	17.05.2018 21e résolution	26 mois 17.07.2020	10 % du capital	-
■ Dans le cadre d'une OPE	17.05.2018 22e résolution	26 mois 17.07.2020	18 M€ venant s'imputer sur le plafond de la 17e résolution	
■ Par incorporation de réserves	17.05.2018 23e résolution	26 mois 17.07.2020	80 M€	-
■ Plafond global autorisé	17.05.2018 24e résolution	26 mois 17.07.2020	185 M€	-
B. Autorisation d'un programme de rachat d'actions et annulation d'actions				-
■ Rachat d'actions	17.05.2018 15e résolution	14 mois 17.07.2019	10 % du capital prix maximal de 250 € par action	-
■ Annulation d'actions	18.05.2017 21e résolution	26 mois 18.07.2019	10% du capital par période de 24 mois	943 943 actions, soit 2% du capital
C. Actionnariat salarié				
■ Plan d'épargne Groupe	17.05.2018 25e résolution	14 mois 17.07.2019	150 000 €	80 620 €
■ Options d'achat et/ou de souscription d'actions	17.05.2018 26e résolution	14 mois 17.07.2019	1 % du capital (plafond commun aux options et actions de performance)	152 744 options
■ Actions de performance	17.05.2018 27e résolution	14 mois 17.07.2019	0,5 % du capital (ce plafond vient s'imputer sur le plafond commun ci-dessus)	130 860 actions

7.6.2 Autorisations financières proposées à l'Assemblée générale du 16 mai 2019

Nature de l'autorisation	Date de l'AG (n° de la résolution)	Durée et expiration	Montant nominal autorisé ou % du capital
A. Autorisation d'un programme de rachat d'actions			
■ Rachat d'actions	16.05.2019 16e résolution	14 mois 16.07.2020	10 % du capital prix maximal de 250 € par action
■ Annulation d'actions	16.05.2019 17e résolution	26 mois 16.07.2021	10 % du capital
B. Actionnariat salarié			
■ Plan d'épargne Groupe	16.05.2019 18e résolution	14 mois 16.07.2020	150 000 €
■ Options d'achat et/ou de souscription d'actions	16.05.2019 19e résolution	14 mois 16.07.2020	1 % du capital (plafond commun aux options et actions de performance)
■ Actions de performance	16.05.2019 20e résolution	14 mois 16.07.2020	0,5 % du capital (ce plafond vient s'imputer sur le plafond commun ci-dessus)

Les résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 annuleront, à hauteur des montants non utilisés, et remplaceront les résolutions adoptées lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2018 ayant le même objet.

7.7 Rachat d'actions

7.7.1 Cadre juridique

Les Assemblées générales des 18 mai 2017 (20e résolution) et 17 mai 2018 (15e résolution) ont autorisé un programme de rachat par la Société de ses propres actions dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du nombre des actions composant le capital au moment desdits rachats, pour une durée de 14 mois. En vertu de ces autorisations, le prix maximum de rachat est de 250 €.

Le Directoire est ainsi autorisé à racheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, ce qui représentait, à titre indicatif et à la date d'octroi des autorisations, respectivement 4 709 237 et 4 625 914 actions.

Les différents objectifs du programme de rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, sont les suivants :

- la remise d'actions, à titre d'échange, de paiement ou autres dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;
- la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 et toutes autres dispositions qui y sont visées ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants et L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées.

Ce programme peut également permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

7.7.2 Contrat de liquidité

Le 4 octobre 2005, Wendel a conclu avec Oddo Corporate Finance un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché du titre en mettant à la disposition de l'animateur 5 000 000 € et 80 000 titres.

Le 8 septembre 2011, Wendel a effectué un apport complémentaire de 10 000 000 €, portant ainsi à 15 000 000 € et 80 000 titres les moyens affectés au contrat de liquidité.

Dans le cadre du contrat de liquidité, entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018, Oddo Corporate Finance :

- a acheté pour le compte de Wendel 1 004 874 actions pour une valeur globale de 124 926 869,30 € et une valeur unitaire moyenne de 124,32 € ;
- a cédé pour le compte de Wendel 1 004 874 actions pour une valeur globale de 125 540 102,40 € et une valeur unitaire moyenne de 124,93 €.

7.7.3 Mise en œuvre des plans d'options et d'actions de performance

Entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018, Wendel a acquis directement 553 576 actions propres qui ont été affectées à la couverture de plans d'attribution pour 254 630 actions et aux opérations de croissance externe pour 298 946 actions.

7.7.4 Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport

Entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018, Wendel a acquis directement 298 946 actions propres affectées à la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport. Ces achats ont été réalisés pour une valeur brute de 36 835 683,90 € et une valeur unitaire moyenne de 123,219 €.

7.7.5 Annulation d'actions

Entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018, Wendel n'a procédé à aucune réduction de capital par annulation d'actions.

7.7.6 Synthèse des opérations sur actions détenues par la Société au 31 décembre 2018

La Société n'a pas procédé à des rachats ou des cessions d'actions au titre des finalités autorisées par le programme autres que celles visées à la section 7.7.1 ci-avant.

Wendel n'a pas eu recours à des produits dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

Sur les 24 mois précédant le 31 décembre 2018, Wendel a annulé 943 943 actions.

Au 31 décembre 2018, la Société détient 1 013 074 actions propres, soit 2,19 % du capital.

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres actions du 1er janvier au 31 décembre 2018

	Flux bruts cumulés en 2018	
	Achats	**Ventes/transferts**
Nombre d'actions	1 558 450	1 214 778
Échéance maximale moyenne	-	-
Cours moyen de la transaction	123,93 €	108,80 €
Prix d'exercice moyen	-	-
Montants	193 137 685,13 €	132 165 662,62 €

Positions ouvertes au 31 décembre 2018

Positions ouvertes à l'achat			Positions ouvertes à la vente		
Calls achetés	*Puts* vendus	Achats à terme	*Calls* vendus	*Puts* achetés	Ventes à terme
-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-

7.7.7 Description du programme soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019

Il est demandé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 dans la 15e résolution d'approuver la mise en place d'un nouveau programme de rachat d'actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du Titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil relatif aux abus de marché et du Règlement délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016 concernant les conditions applicables aux programmes de rachat et aux mesures de stabilisation.

Dans le cadre du programme, les actions pourront être rachetées en vue de les affecter à l'une des finalités suivantes :

- les conserver en attente d'une remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 et toutes autres dispositions qui y sont visées ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants et L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société en informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'autorisation qui serait conférée au Directoire porte sur un nombre d'actions qui ne pourra excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date du rachat, ce qui représente, à titre indicatif, au 31 décembre 2018, 4 628 064 actions, soit, sur la base du prix maximal de rachat de 250 € par action (hors frais de négociation), un investissement théorique maximal affecté au programme de rachat d'actions de 1 157 016 000 €.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société s'engage à rester dans la limite de détention directe ou indirecte de 10 % du capital. Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions propres détenues par Wendel était de 913 074. Sur cette base, la Société serait en mesure de racheter 3 714 990 actions compte tenu des actions déjà autodétenues, soit 8,03 % du capital représentant un montant total maximum de 928 747 500 € sur la base du prix unitaire d'achat maximal de 250 €. La Société se réserve la possibilité d'utiliser l'intégralité du programme autorisé.

L'autorisation de rachat serait valable pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale du 16 mai 2019, soit jusqu'au 16 juillet 2020.

Il est également demandé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 dans la 17e résolution d'autoriser le Directoire à réduire le capital par annulation des actions rachetées dans la limite de 10 % du capital social pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 16 juillet 2021.

7.7.8 Programme de rachat d'actions 2019

Le 26 mars 2019, Wendel a conclu un accord de rachat d'actions pour 200 millions d'euros.

Cet accord de rachat a commencé le 17 avril 2019 après l'obtention, le 2 avril 2019, par Wendel-Participations SE agissant de concert avec sa Présidente, d'une dérogation accordée par l'AMF au lancement d'une offre publique d'achat sur Wendel.

Dans le cadre de cet accord de rachat d'actions, Wendel fait l'acquisition pour 200 millions d'euros de ses propres actions avec essentiellement pour objectif de les annuler.

Le 23 avril 2019, Wendel recevra 1 169 399 actions ordinaires au prix de 119,60 €. La banque désignée pour l'opération, agissant de manière indépendante, poursuivra ses opérations sur les actions Wendel notamment dans le cadre d'opérations de couverture durant une période qui n'excédera pas décembre 2019.

A la fin de cette opération, Wendel pourra recevoir un nombre additionnel d'actions ordinaires, en fonction notamment de l'évolution du cours de bourse. Ce nombre d'actions additionnel sera déterminé sur la base de la moyenne des cours pondérés par les volumes des actions, après application d'une décote, durant la période d'exécution de l'accord de rachat d'actions, sous réserve d'ajustements potentiels.

Une fois réalisée et en fonction du prix effectif de rachat des actions, cette opération devrait réduire le nombre d'actions Wendel en circulation d'environ 4% sur la base du cours au 17 avril 2019, soit 119,60 €.

Cet accord de rachat est exécuté dans le cadre de l'autorisation donnée au Directoire le 17 mai 2018 par l'Assemblée générale des actionnaires. Le renouvellement de cette autorisation sera proposé à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

7.8 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées par ses mandataires sociaux[1] au cours de l'exercice 2018.

Nom et fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
André François-Poncet Président du Directoire	Actions	Souscription	3 092
François de Wendel membre du Conseil de surveillance	Actions	Donation	77 000
Bernard Gautier membre du Directoire et BJPG (personne morale liée)	Actions	Souscription	2 195
	Actions	Acquisition	10 650
	Actions	Exercice de stock-options	18 774
	Actions	Cession	7 602
	Actions	Attribuées définitivement	23 048
	Options	Devenues exerçables	16 984
Fabienne Porquier membre du Conseil de surveillance représentant les salariés jusqu'au 5 septembre 2018	Actions	Cession	400
	Actions	Exercice de stock-options	250
	Actions	Souscription	154
	Actions	Attribuées définitivement	700
	Options	Devenues exerçables	516
Nicolas ver Hulst membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	182
Franca Bertagnin Benetton membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	500

(1) Y compris les opérations effectuées par les personnes étroitement liées au sens de l'instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

7.9 Pactes d'actionnaires

7.9.1 Engagements relatifs au capital de Wendel

Dans le cadre de la loi du 1er août 2003, la Société a été informée de la conclusion entre les sociétés Wendel-Participations SE et Spim et certains actionnaires individuels des engagements de conservation suivants :

- des engagements de conservation d'une durée de six ans conclus en application de l'article 885 I *bis* du Code général des impôts en date des 19 décembre 2012 et 3 décembre 2013 portant respectivement sur 39,12 % et 38,58 % du capital à ces différentes dates ;
- des engagements de conservation d'une durée de deux ans conclus en application de l'article 787 B du Code général des impôts en date des 23 novembre 2016, 4 décembre 2017 et 20 décembre 2018 portant respectivement sur 38,98 %, 39,12 % et 35,84 % du capital à ces différentes dates.

Outre l'engagement de conserver les titres pour une certaine durée, ces engagements prévoient également un droit de préemption au profit des sociétés Wendel-Participations SE et Spim. Ces engagements ne constituent pas une action de concert.

En application des dispositions des articles 885 I *bis* et 787 B du Code général des impôts et L. 233-11 du Code de commerce, ces engagements ont été portés à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers.

Les autres obligations de conservation relatives aux actions Wendel sont énumérées à la section 2.1.6.6.

7.9.2 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés non cotées

Au 31 décembre 2018, le groupe Wendel est parti à plusieurs accords régissant ses relations avec ses co-actionnaires, qu'il s'agisse de co-investisseurs dans ses filiales ou participations non cotées (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, PlaYce (dont le pacte d'actionnaires est devenu caduc du fait de la cession par le Groupe de sa participation dans PlaYce le 14 février 2019), Stahl et Tsebo) ou de managers (ou anciens managers) des filiales dans le cadre des mécanismes visant à les associer à la performance de leur société (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo).

Ces accords comportent diverses clauses relatives notamment :

- à la gouvernance (composition des organes de direction, droits de veto sur certaines décisions stratégiques et droits d'information) ;
- aux conditions de transfert de titres (inaliénabilité pendant une certaine période, droit de préemption ou droit de première offre, interdiction de cession à certaines personnes) ;
- aux règles d'anti-dilution en cas d'opérations sur le capital ;
- aux conditions de sortie en cas de cession (droit de sortie conjointe ou de sortie forcée) ou d'introduction en Bourse ; et
- aux engagements de non-concurrence et engagements de priorité portant sur les opportunités d'acquisition.

Les accords d'actionnaires dans Constantia Flexibles, Stahl, Allied Universal et Tsebo comportent également les stipulations suivantes :

- pour Constantia Flexibles, la Fondation H. Turnauer, issue de la famille fondatrice de Constantia Flexibles, a l'option de demander entre 2020 et 2023 que soit enclenché un processus d'introduction en Bourse ou de rachat d'actions par refinancement du Groupe visant à assurer la liquidité prioritaire de sa participation. A défaut, le groupe Wendel a accordé à la Fondation H. Turnauer une option de vente à valeur de marché sur la moitié de sa participation initiale payable en 2 tranches en espèces ou en actions Wendel au choix du groupe Wendel. Cet engagement a été comptabilisé en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires ;
- pour Stahl, BASF, actionnaire minoritaire, bénéficie d'engagements de liquidité accordés par Stahl et contre-garantis par le groupe Wendel pour une valeur déterminée sur la base d'un multiple de marge prédéfini. Ces engagements ont été comptabilisés en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires ;

- pour Allied Universal, la société et ses deux principaux actionnaires ont pris, dans le cadre de la réglementation relative à l'actionnariat étranger et à la protection de la sécurité nationale des États-Unis, différents engagements auprès du Département de la Défense des États-Unis portant principalement sur la gouvernance de la société (avec 2 administrateurs « indépendants » agréés par les autorités américaines, la majorité des membres du Conseil d'administration étant nommée par les deux principaux actionnaires qui disposent également de droits de veto réciproques sur les décisions les plus importantes, dont certains ne peuvent être exercés qu'avec l'accord préalable de ces 2 administrateurs indépendants). En cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires au titre de cette réglementation, Wendel s'est engagé à prendre des mesures complémentaires (dilution de sa participation ou restriction de ses droits de gouvernance) visant à diluer l'influence d'intérêts étrangers dans Allied Universal.

Par ailleurs, s'agissant des conditions de sortie de l'investissement, Warburg Pincus et Wendel disposent chacun du droit de provoquer une introduction en Bourse ou une cession forcée de l'ensemble des actionnaires dans le cadre d'une vente privée, sous réserve (dans les premières années) de l'atteinte de valorisations minimales ; et

- pour Tsebo, Capital Group, actionnaire minoritaire, dispose du droit, au-delà d'une certaine période d'investissement, de déclencher un processus d'introduction en Bourse sous réserve de conditions de performance, de valorisation et de liquidité ou, à défaut, de céder sa participation dans Tsebo ;
- s'agissant d'IHS, le pacte d'actionnaires contient une clause de confidentialité qui ne permet aucune information.

Les accords avec les équipes de direction (managers ou anciens managers) des filiales (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo) comportent également des stipulations relatives :

- aux droits à la liquidité de leur co-investissement par tranches successives au-delà d'une certaine période (entre le 5e anniversaire et le 13e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et
- au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente au profit du groupe Wendel en cas de cessation des fonctions au sein de la filiale, et/ou promesse d'achat dans certains cas spécifiques).

Les conditions des co-investissements des équipes de direction des filiales sont décrites plus précisément dans la note [4-2] relative à [« l'association des équipes de direction des filiales à la performance des entités »] des comptes consolidés 2018.

Dans le cadre des engagements de liquidité prévus par ces accords, le groupe Wendel (selon les cas les holdings de Wendel ou les participation elle-même) peut être conduit, si aucun événement de liquidité (cession ou introduction en Bourse) n'intervient avant certaines dates prédéterminées, à racheter ou à garantir le rachat des parts que détiennent les managers (ou anciens managers) des filiales dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors soit à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant soit à une valeur calculée sur la base d'un multiple de marge.

Il est également prévu des mécanismes de liquidité à l'égard des managers de Wendel détenant, dans le cadre des mécanismes de co-investissement, une exposition dans Allied Universal, Constantia Flexibles, CSP Technologies, IHS, Mecatherm, Nippon Oil Pump, et Tsebo (voir la note [4-1] relative à [« l'association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe »] des comptes consolidés 2018).

7.9.3 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés cotées

7.9.3.1 Déclaration commune entre Wendel et Saint-Gobain

Par déclaration commune publiée le 26 mai 2011, Wendel et Saint-Gobain ont confirmé le cadre et les objectifs de leur coopération en réitérant leur adhésion aux principes suivants :

- le soutien à la stratégie approuvée par le Conseil d'administration et mise en œuvre par sa Direction générale s'articulant principalement autour de trois piliers : les Produits pour la Construction, la Distribution Bâtiment et les Matériaux Innovants qui, chacun, apportent au groupe des facteurs spécifiques et qui, ensemble, serviront de leviers de croissance notamment par des acquisitions ciblées ;
- le respect de l'indépendance du groupe Saint-Gobain et l'égalité de traitement de tous les actionnaires ; et
- la stabilité actionnariale, la contribution de Wendel aux projets du groupe et son engagement à long terme.

Cette déclaration prévoit notamment :

- un plafonnement de la participation de Wendel, détenue directement ou indirectement, seule ou de concert, à 21,5 % du capital de la société, sauf en cas de relution passive de Wendel. Ce plafonnement cessera de s'appliquer dans l'hypothèse où un autre actionnaire, agissant seul ou de concert, viendrait à détenir plus de 11 % du capital de Saint-Gobain ou en cas de dépôt d'une offre publique visant les titres de Saint-Gobain ;
- un droit de première offre au bénéfice de Saint-Gobain dans l'hypothèse où Wendel envisagerait de transférer, en une ou plusieurs fois, des titres représentant au moins 5 % du capital de Saint-Gobain à un nombre limité d'acquéreurs ;
- en ce qui concerne la gouvernance, compte tenu de ce que la participation de Wendel est aujourd'hui inférieure à 10 % des droits de vote de Saint-Gobain, une représentation de Wendel au Conseil d'administration ramenée à un administrateur ;
- une concertation sur tout projet de résolution destiné à être présenté aux assemblées générales d'actionnaires de Saint-Gobain.

Enfin, Wendel est d'accord pour ne pas s'associer à une offre publique dont les termes ne seraient pas approuvés par le Conseil d'administration de Saint-Gobain, pour s'abstenir de toute démarche de nature à provoquer, encourager ou favoriser la réussite d'une telle offre publique ainsi que pour s'abstenir de la recommander publiquement, étant précisé que Wendel demeurera libre d'apporter tout ou partie de ses titres si une offre survenait néanmoins.

Les engagements prévus au titre de ces accords s'appliquent pour une période de 10 ans à compter de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2011.

7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, à la connaissance de la Société, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- détention de 37,71 % du capital et de 51,09 % des droits de vote exerçables de la Société par Wendel-Participations SE et affiliés au 31 décembre 2018 ;
- conventions autorisant la Société et ses implantations internationales à utiliser le nom patronymique « Wendel » et la marque « Wendel » : ces conventions contiennent une clause de résiliation dans le cas où la participation de Wendel-Participations SE dans la Société deviendrait inférieure à 33,34 % du capital pendant cent vingt jours consécutifs (voir section 8.1, « rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ») ;
- attribution d'un droit de vote double aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire (voir section 7.3) ;
- clauses de changement de contrôle des contrats d'emprunts obligataires et de certains contrats de financement de Wendel et de ses filiales (Gestion du risque de liquidité, note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés) ;
- droit de préemption : les engagements de conservation pris par certains actionnaires contiennent une clause de droit de préemption au profit de Wendel-Participations SE ou de Spim (voir section 7.9.1 ci-dessus) ;
- nomination des membres du Directoire : les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance composé à 45 % de membres indépendants et à 55 % de membres issus de Wendel-Participations SE ;
- modifications statutaires : la modification des statuts requiert l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;
- indemnités de départ des membres du Directoire : le départ des membres du Directoire en cas de changement de contrôle de la Société donnerait lieu au versement des indemnités de départ prévues par les Conseils de surveillance du 6 mai 2009, du 11 février 2010, du 16 novembre 2017 et du 29 novembre 2017 (voir section 2.1.7) ;
- franchissements de seuils statutaires : les franchissements doivent être déclarés tous les 2 % de détention en capital comme en droits de vote ;
- obligation de dépôt d'un projet d'offre publique sur la filiale cotée d'un émetteur cible d'une offre publique en application de l'article L. 433-3, III du Code monétaire et financier ; Wendel détient au 31 décembre 2018, 35,33% du capital et 51,37% des droits de vote théoriques de Bureau Veritas, société cotée sur Euronext Paris et qui constitue un de ses actifs essentiels.

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 16 MAI 2019

8.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 418

8.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL 424

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN OU DE PLUSIEURS PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE 425

8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS 426

8.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE 427

8.6 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU DIRECTOIRE SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DU PLAN D'ÉPARGNE GROUPE WENDEL 2018 428

8.7 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION 430

8.8 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 431

8.9 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 16 MAI 2019 432

8.10 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 16 MAI 2019 434

8.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A. Avec M. André François-Poncet, Président du Directoire de votre société

Indemnités de départ de M. André François-Poncet

Le Conseil de surveillance de votre société, lors de ses séances des 16 et 29 novembre 2017, a arrêté et autorisé les engagements suivants au titre des indemnités de départ de M. André François-Poncet, Président du Directoire de votre société depuis le 1er janvier 2018 :

- Révocation en 2019 :

Le Président du Directoire aura droit, en cas de révocation de ses fonctions en 2019 non motivée par une situation d'échec, à une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect des deux conditions de performance suivantes : (i) le dividende qui sera mis en distribution au titre de l'exercice 2017 devra être supérieur ou égal à celui mis en distribution au titre de l'exercice 2016 et (ii) le Président du Directoire devra avoir obtenu au moins 25% de sa rémunération variable maximum au titre de 2018 ou un nouveau système d'association des équipes à la performance de Wendel devra avoir été mis en place au 1er janvier 2019.

- Révocation à partir de 2020 :

Le Président du Directoire aura droit, en cas de révocation de ses fonctions à partir de 2020 non motivée par une situation d'échec, à une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture, sans que cette indemnité puisse excéder 24 mois de rémunération fixe.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect des deux conditions de performance suivantes : l'année de révocation étant l'année n, (i) le dividende mis en distribution au titre de l'exercice n-2 devra être supérieur ou égal au dividende mis en distribution au titre de l'exercice n-3 et (ii) le Président du Directoire devra avoir obtenu au moins 37% de sa rémunération variable maximum au titre de l'un des deux exercices précédents (n-1 ou n-2).

- Démission ou révocation en cas de perte par Wendel-Participations du contrôle de Wendel :

Le Président du Directoire aura droit, en cas de démission ou révocation consécutive à la perte par Wendel-Participations du contrôle en droits de vote de Wendel, à 36 mois de rémunération fixe telle qu'existant au moment du départ.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect de la condition de performance suivante : le dividende mis en distribution au titre de chacun des exercices précédant l'exercice au cours duquel interviendrait la démission ou la révocation devra être supérieur ou égal au dividende versé au titre de l'exercice 2016.

- Aux fins de ce qui précède :
  - sont assimilés à une « révocation » les cas de non renouvellement du mandat, de modification substantielle de responsabilités ou de divergence significative sur la stratégie ;
  - en cas de « situation d'échec », définie comme une faute grave (telle que définie par la Chambre sociale de la Cour de Cassation) constatée à l'unanimité des membres du Conseil de surveillance, aucune indemnité ne sera due, sauf si la procédure de révocation est engagée plus de deux mois suivant la connaissance effective par l'un des membres du Conseil de surveillance des faits à l'origine de la révocation ;
  - la notion de « dividende » utilisée pour les conditions de performance s'entend à chaque fois du dividende ordinaire à l'exclusion de tout dividende exceptionnel.

Ces indemnités de départ ont été approuvées par l'assemblée générale du 17 mai 2018.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention qui est un élément important de l'engagement du Directoire auprès de Wendel.

B. Avec M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société .

1. Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par Wendel en 2011 et 2012 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés)

Pour les acquisitions réalisées par Wendel en 2011 et 2012, les membres de l'équipe de direction de Wendel ont été amenés à investir à titre personnel aux côtés de votre Groupe dans la société Oranje-Nassau Développement SA Sicar, qui détenait au cours de l'exercice 2018 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Mecatherm et IHS.

Les principes généraux applicables à ces co-investissements sont les suivants :

(i) les co-investisseurs investissent aux côtés de votre Groupe, sur proposition de Wendel, un montant global maximal de 0,5% du total des sommes investies par Wendel ;

(ii) 30% du montant investi par les équipes de direction le sont aux mêmes conditions que Wendel (co-investissement *pari passu*) ;

(iii) les 70% restants, soit un co-investissement de 0,35% du montant total investi par Wendel, donnent droit, en cas d'événements définis aux alinéas (v) et (vi) ci-dessous, à 7% de la plus-value (co-investissement assorti d'un effet de levier), à condition que Wendel ait obtenu un rendement minimum de 7% par an et de 40% en cumul de son investissement ; dans le cas contraire, les co-investisseurs perdent leurs 70% investis ;

(iv) les droits liés au co-investissement assorti d'un effet de levier sont progressivement acquis sur une période de quatre ans en cinq tranches de 20% par an (20% à la date d'investissement puis 20% à chaque date anniversaire) ;

(v) la plus-value éventuelle est dégagée en cas de cession totale, de changement de contrôle, de cession de plus de 50% des titres détenus par votre Groupe ou d'introduction en bourse de la société concernée ; selon le cas, la liquidité octroyée aux co-investisseurs peut être totale, ou proportionnelle à la participation cédée ;

(vi) à l'issue d'une période de huit ans à compter de la réalisation de l'investissement initial par votre Groupe et à défaut de cession totale ou d'introduction en bourse, la plus-value éventuelle est également dégagée, sur un tiers des sommes investies par les co-investisseurs ; il en est de même au bout de dix ans, puis douze ans, si aucune cession totale ou introduction en bourse n'est intervenue dans l'intervalle ; dans ces cas, la valorisation du co-investissement est effectuée à l'issue de chaque période par un expert indépendant de réputation internationale.

En cas de départ d'un membre de l'équipe de direction :

- la personne concernée s'est engagée à vendre à votre Groupe :
  - ses actions non définitivement acquises de Oranje-Nassau Développement SA Sicar à leur valeur d'origine, quelles que soient les raisons pour lesquelles cette personne quitte votre Groupe, et
  - ses actions définitivement acquises de Oranje-Nassau Développement SA Sicar, à leur valeur de marché en cas de faute lourde entrainant un licenciement ou une révocation ou un non-renouvellement du mandat ; à 1 euro avec complément de prix à valeur de marché en cas d'événement de liquidité lorsque le départ est motivé par un licenciement ou une révocation pour faute grave ; et à la plus élevée de la valeur d'origine ou de la valeur de marché en cas de décès.
  - votre Groupe s'est engagé à racheter à la personne concernée :
    - ses actions non définitivement acquises de Oranje-Nassau Développement SA Sicar à la valeur d'origine en cas de licenciement ou révocation ou non-renouvellement du mandat, hors cas de faute grave ou lourde, ou en cas de décès, et
    - ses actions définitivement acquises de Oranje-Nassau Développement SA Sicar, à leur valeur de marché en cas de licenciement ou de révocation ou non-renouvellement du mandat, hors cas de faute grave ou lourde, et à la plus élevée de la valeur d'origine ou de la valeur de marché en cas de décès.

Cet accord-cadre perdure sans modification. En particulier, les promesses d'achat et de vente conclues par M. Bernard Gautier, qui définissent les règles applicables au cas où il quitterait le groupe Wendel relativement à ses co-investissements du programme 2011-2012, sont toujours en vigueur.

Fin 2018, le co-investissement dans Mecatherm a été débouclé à la suite de la cession de cette société. La cession s'est traduite par une perte pour Wendel et les co-investisseurs ; M. Bernard Gautier, membre du Directoire, a réalisé une moins-value de 60 131€.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre le programme de co-investissement 2011-2012 dans la mesure où M. Bernard Gautier a co-investi sur ces bases et demeure engagé dans IHS.

2. Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées p ar Wendel sur la période d'avril 2013 à avril 2017 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés)

En 2013, Wendel a apporté des aménagements pour les investissements effectués par le Groupe dans de nouvelles sociétés acquises entre avril 2013 et avril 2017 (le « Millésime ») en introduisant une part mutualisée et en relevant la condition de rendement minimum du Groupe Wendel. Les membres de l'équipe de direction de Wendel ont ainsi été amenés à investir à titre personnel aux côtés de votre Groupe dans les sociétés Expansion 17, SA Sicar et Global Performance 17 SA Sicar, qui détienaient au cours de l'exercice 2018 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Saham, Nippon Oil Pump, CSP Technologies, Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo.

- Les principes généraux de ces co-investissements sont les suivants :

(i) 35% du montant co-investi donne droit, en cas d'événement de liquidité, à 3,5% de la plus-value réalisée sur chaque investissement du Millésime, à condition que le rendement de Wendel soit d'au moins 10% (carried deal par deal) ;

(ii) 35% du montant co-investi donne droit à 3,5% de la plus-value calculée sur l'ensemble des co-investissements réalisés pendant le Millésime , à condition que le rendement de Wendel calculé sur l'ensemble de ces investissements soit d'au moins 7% (carried mutualisé) ; à défaut de cession totale ou d'introduction en bourse préalable de chacun des investissements du Millésime, la plus-value mutualisée éventuelle sera attribuée pour moitié en 2024 et pour moitié en 2025 (les investissements demeurant en portefeuille étant à chaque fois valorisés par un expert indépendant) ;

(iii) les derniers 30% du montant co-investi le sont *pari passu* avec Wendel, dont 15% en deal par deal et 15% en mutualisé ;

(iv) les co-investisseurs ayant pris l'engagement de participer au programme de co-investissement 2013-2017 seront tenus d'investir dans tous les investissements du Millésime au titre de la partie mutualisée (carried et *pari passu*) ; à défaut, le co-investissement concerné perdra l'intégralité de ses droits, sauf cas de force majeure où le co-investisseur sera seulement dilué au prorata de la partie non souscrite ;

(v) les co-investisseurs qui auront respecté leur engagement de co-investir dans la partie mutualisée pourront investir la même somme en deal par deal (carried et *pari passu*), sans obligation.

- Les autres règles du co-investissement demeurent inchangées :
  - le montant du co-investissement est égal au maximum à 0,5% du montant investi par Wendel ;
  - les événements de liquidité sont la cession totale, le changement de contrôle, la cession de plus de 50% des titres détenus par le Groupe Wendel ou l'introduction en bourse de la société concernée ;
  - pour les investissements en deal par deal, à défaut de cession totale ou d'introduction en bourse préalable, une liquidité est offerte aux co-investisseurs par tiers à l'issue d'une période de 8, 10 et 12 ans à compter de l'investissement initial ;
  - l'acquisition progressive des droits au carried (*vesting*) se fait sur quatre ans, en cinq tranches de 20%, dont 20% à l'origine ; cette durée commence pour Global Performance 17 SA Sicar dès le premier investissement ;
  - en cas de départ d'un membre de l'équipe de direction, les engagements reçus et donnés par les co-investisseurs et votre Groupe sont identiques à ceux de l'accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction afférents aux

acquisitions réalisées par Wendel entre 2011 et 2012 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés) comme décrit précédemment.

La quote-part de co-investissement du Directoire est égale à un tiers du co-investissement total, soit 20% à la charge de l'ancien Président du Directoire (pour les souscriptions réalisées jusqu'à la date de fin de son mandat) et 13,33% à la charge de M. Bernard Gautier.

Le Conseil de surveillance du 11 février 2015 a précisé que la date à retenir pour déterminer la parité de change éventuellement applicable est celle des augmentations de capital des sociétés Expansion 17 SA Sicar et Global Performance 17 SA Sicar matérialisant les co-investissements des membres du Directoire.

Cet accord-cadre perdure sans modification. En particulier, les promesses d'achat et de vente conclues par M. Bernard Gautier, qui définissent les règles applicables au cas où il quitterait le groupe Wendel relativement à ses co-investissements du programme 2013-2017, sont toujours en vigueur.

En 2018, les co-investissements dans Saham, Nippon Oil Pump et CSP Technologies ont été débouclés du fait de la cession de ces trois sociétés.

En ce qui concerne le co-investissement mutualisé, (i) pour la partie en pari passu, les co-investisseurs recevront le remboursement de leurs apports et leur part de plus-value en proportion de leur participation au capital (ii) pour la partie en carried, les résultats de ces cessions seront pris en compte pour calculer, à la fin du programme, et sur l'ensemble des investissements de la période, le rendement global et la plus-value revenant, le cas échéant, aux co-investisseurs.

En ce qui concerne le co-investissement en deal par deal, (i) la cession de Saham n'ayant pas permis d'atteindre le rendement minimum, les co-investisseurs ont réalisé une perte, dont 21 624€ pour M. Bernard Gautier (ii) la cession de Nippon Oil Pump ayant permis d'atteindre le rendement minimum, les co-investisseurs recevront, au second trimestre 2019, un montant d'environ 2M€, dont 309 980€ pour M. Bernard Gautier, (iii) la cession de CSP Technologies ayant également permis d'atteindre le rendement minimum, les co-investisseurs recevront, à l'issue d'un délai de blocage de cinq ans à compter de leur investissement, un montant d'environ 3,8M€ dont 545 046€ pour M. Bernard Gautier.

En octobre 2018, le groupe Wendel et les co-investisseurs ont réinvesti dans Allied Universal pour financer l'acquisition par celle-ci de la société US Security Associates. Dans ce cadre, et à travers les SICAR Expansion 17 et Global Performance 17, M. Bernard Gautier a réinvesti respectivement 22 492€ et 22 488€.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre le programme de co-investissement 2013-2017 dans la mesure où M. Bernard Gautier a co-investi sur ces bases et demeure engagé dans Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo.

3. Rémunération variable de M. Bernard Gautier

M. Bernard Gautier est titulaire d'un contrat de travail depuis 2003, date de son entrée chez Wendel ; il a été nommé membre du Directoire en 2005 et a conservé son contrat de travail. Sa rémunération fixe et variable lui est versée au titre de son contrat de travail.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a autorisé votre société, sur la proposition du Président du Directoire et sur l'avis du Comité de gouvernance, à verser à M. Bernard Gautier, au titre de sa rémunération variable 2018 et compte tenu des objectifs réalisés, 82,1% de sa rémunération variable maximum ; en conséquence, la rémunération variable définitive de M. Bernard Gautier pour 2018 s'élève à 793 086 euros.

4. Indemnités de départ de M. Bernard Gautier

Dans le cadre du renouvellement du mandat des membres du Directoire à compter du 7 avril 2017 pour une durée de quatre ans, le Conseil de surveillance du 22 mars 2017 a reconduit à l'identique les indemnités de départ accordées par décision du Conseil de surveillance du 27 mars 2013, pour M. Bernard Gautier.

Le Conseil de surveillance du 27 mars 2013 avait décidé de reconduire comme suit le dispositif relatif aux conditions de départ éventuel de M. Bernard Gautier :

En cas de rupture de son contrat de travail, celui-ci a droit à une indemnité égale à la moyenne annuelle des rémunérations brutes fixes et variables à objectifs atteints, qui lui auront été allouées au titre des trois derniers exercices annuels dont les comptes auront été arrêtés, précédant la notification de son licenciement (ou la date légale de rupture de son contrat de travail en cas de rupture conventionnelle ou de démission). 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 l'exercice au cours duquel interviendra la notification de son licenciement (ou la date légale de rupture de son contrat de travail en cas de rupture conventionnelle ou de démission), 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 la démission du mandat social consécutive à une modification substantielle de responsabilités, à un changement de contrôle ou à une divergence significative sur la stratégie de Wendel ou du groupe.

Au cas où M. Bernard Gautier cesserait d'être membre du Directoire, il percevra une indemnité, égale à la moyenne annuelle des rémunérations brutes fixes et variables à objectifs atteints qui lui auront été allouées par le Conseil de surveillance au titre des trois derniers exercices annuels dont les comptes auront été arrêtés, précédant le départ, sous réserve des conditions de performance suivantes :

- à hauteur de 50% de son montant, cette indemnité est subordonnée au versement, au cours 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 en totalité 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% x 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 à une rupture conventionnelle du contrat de travail, à une modification substantielle de responsabilités, à un changement de contrôle ou à une divergence significative sur la stratégie de Wendel ou du groupe.

Ces indemnités de départ ont été approuvées par l'assemblée générale du 18 mai 2017.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention qui est un élément important de l'engagement du Directoire auprès de Wendel.

C. Avec M. André François-Poncet, Président du Directoire de votre société et avec M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société

Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par Wendel entre 2018 et 2021 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés)

En 2018, Wendel a apporté des aménagements pour les investissements effectués par le Groupe Wendel dans de nouvelles sociétés acquises entre janvier 2018 et avril 2021. Ils remplacent pour les membres du Directoire les règles précédemment définies pour la période avril 2017 - décembre 2020, qui n'ont pas été mises en œuvre en l'absence d'investissement.

Les principes généraux applicables à ces co-investissements sont les suivants :

- Le montant du co-investissement demeure fixé à 0,5% du montant investi par Wendel. La partie mutualisée du co-investissement représente 80% du co-investissement total (au lieu de 50% précédemment) et la partie en deal par deal en représente 20% (au lieu de 50%).
- Le taux de rendement minimum est de 8% par an sur la partie en deal par deal et 7% par an sur la partie mutualisée.

En cas d'événement de liquidité, les co-investisseurs auront droit à 10% (au lieu de 7%) de la plus-value si le rendement minimum est atteint. Si ce rendement n'est pas atteint, ils seront traités *pari passu* avec Wendel.

Les cas d'événement de liquidité (totale ou partielle) sont inchangés : cession totale, changement de contrôle ou vente de plus de 50% des titres de la société en portefeuille, introduction en bourse. Dans ce dernier cas, la liquidité est en principe partielle au prorata de la participation cédée par Wendel, le rythme des liquidités suivant celui des cessions de titres par Wendel ; par exception et pour la partie deal par deal du co-investissement, un co-investisseur pourra opter pour une liquidité totale.

En l'absence d'événement ayant donné lieu à une liquidité totale, une liquidité est accordée aux co-investisseurs pour le solde en trois tranches d'un tiers chacune en 2026, 2028 et 2030. La valorisation est alors effectuée :

- si la participation est cotée, sur la base du cours de bourse de ses actions ;
- sinon, sur la base d'une expertise indépendante.

L'acquisition progressive des droits (*vesting)* s'étale sur cinq ans (au lieu de quatre précédemment), soit 20% à chaque date anniversaire de l'investissement. Dans certains cas de départ, le *vesting* est étendu à six ans et ne commence à courir qu'à compter du deuxième anniversaire de l'investissement. Comme par le passé, les cas de départ d'un membre du Directoire sont régis par des promesses croisées d'achat et de vente avec une entité du Groupe Wendel.

Le Conseil de surveillance du 28 mars 2018 a autorisé les membres du Directoire à co-investir 12,4% de la quote-part totale du co-investissement (0,5%), soit 4% pour le Président du Directoire et 8,4% pour l'autre membre du Directoire.

Cet accord-cadre perdure sans modification. Aucun investissement n'a été réalisé en application de ces principes.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de cette convention qui permet d'assurer un alignement entre les intérêts des actionnaires et ceux du Directoire.

D. Avec la société Wendel-Participations, actionnaire de votre société

1. Convention de prestations d'assistance administrative

Le 2 septembre 2003, votre société a conclu avec la société Wendel-Participations, une convention de prestations d'assistance administrative : le montant facturé par votre société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 13 000 euros hors taxes.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention dans la mesure où elle permet des synergies et un fonctionnement harmonieux entre les deux sociétés.

2. Convention de location de locaux

Le 2 septembre 2003, votre société a conclu avec la société Wendel-Participations, un engagement de location de locaux : le montant facturé par votre société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 43 498 euros hors taxes.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention dans la mesure où elle permet un fonctionnement harmonieux entre les deux sociétés.

3. Conventions sur l'utilisation de la marque « Wendel »

Par deux conventions du 15 mai 2002, les sociétés SLPS et Wendel-Participations ont autorisé votre société à utiliser le patronyme Wendel dans sa dénomination sociale et comme nom commercial et ont concédé à votre société une licence exclusive d'exploitation de la marque « WENDEL Investissement ».

Ces conventions sont conclues, à titre gratuit, pour une durée indéterminée, étant précisé qu'elles pourront être révoquées au cas où la participation directe et indirecte des sociétés de famille dans le capital de votre société aura été inférieure à 33,34% pendant cent vingt jours consécutifs. Faute d'avoir exercé ce droit de révocation dans un délai de soixante jours suivant le délai susvisé, le droit d'usage du nom et la licence exclusive sur la marque deviendraient définitifs et irrévocables.

L'une de ces conventions a été modifiée par avenant du 25 octobre 2013, afin de définir les règles de l'exploitation de la marque Wendel à l'étranger dans le cadre de l'internationalisation des activités de votre société, en Amérique du Nord, Allemagne et Autriche, Afrique, Asie du Sud-Est, Chine, Japon, permettant ainsi à votre société d'exploiter la marque Wendel dans ces zones géographiques.

Dans le cadre de la réouverture d'un bureau à Londres, Wendel-Participations, propriétaire de la marque Wendel, et votre société ont conclu, le 8 décembre 2015, un avenant à leur convention de licence du 15 mai 2002, afin d'autoriser l'usage de la marque Wendel pour ce bureau. La convention de licence de marque n'a pas été modifiée sur les autres points. Cet avenant a été préalablement autorisé par le Conseil de surveillance du 22 octobre 2015. Celui-ci a considéré qu'il était de l'intérêt de la société de se faire connaître sur le marché britannique sous le nom de Wendel.

Sur autorisation du Conseil de surveillance du 21 mars 2018, votre société et Wendel-Participations ont conclu une convention venant amender le contrat de licence de marque du 15 mai 2002, permettant à votre société d'utiliser la marque Wendel au Luxembourg pour la société Froeggen qui a ainsi renommée Wendel Lab.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre ces conventions qui permettent à Wendel d'utiliser, à titre gratuit et pour une durée indéterminée, une marque reconnue dans le cadre ses activités en France et à l'étranger.

4. Convention de prestations de services en matière de lutte contre la corruption (loi Sapin II) et de reporting fiscal pays par pays (CBCR)

Sur autorisation du Conseil de surveillance du 18 octobre 2017, votre société et Wendel-Participations ont conclu le 18 décembre 2017 une convention de prestations de services par laquelle votre société rend des services à Wendel-Participations en matière de lutte contre la corruption (loi Sapin II) et de reporting fiscal pays par pays (CBCR). Le montant facturé au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 35 000 euros hors taxe.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2019 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention qui permet à Wendel-Participations de respecter ses obligations légales.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers	Audit ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.2 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2019 – 17ème résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 15 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers	Audit ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe

(Assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2019 – 18ème résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Directoire de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe, pour un montant nominal maximal de 150 000 euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, pour une durée de quatorze mois, la compétence pour décider une émission, en une ou plusieurs fois et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 15 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers	Audit ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions

(Assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2019 – 19ème résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice de ceux qui seront désignés parmi les mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du code de commerce et les salariés, tant de la société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du même code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de quatorze mois à attribuer des options de souscription et/ou d'achat d'actions.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 1 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que de ce plafond global commun sera déduit le nombre des actions de performance attribuées au titre de la vingtième résolution de la présente Assemblée.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par les membres du Directoire par exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation, ne pourra excéder 0,124 % du capital.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription et/ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Directoire et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 15 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers	Audit ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

(Assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2019 – 20ème résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par votre société au profit des salariés ou des mandataires sociaux de votre société définis au II de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, ou au profit des salariés ou des mandataires sociaux des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de quatorze mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions de performance existantes ou à émettre susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra excéder 0,5% du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que le nombre d'actions de performance attribuées viendra en déduction du nombre maximum d'actions pouvant être émises en vertu de la dix-neuvième résolution de la présente assemblée, fixé à 1 % du capital.

Le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire ne pourra excéder 0,105 % du capital.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 15 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.6 Rapport complémentaire du Directoire sur l'augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne groupe Wendel 2018

Le Directoire, statuant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2018 en sa 25ème résolution, après autorisation du Conseil de surveillance du 17 mai 2018, a décidé le 12 juin 2018 une augmentation de capital réservée aux adhérents au Plan d'Epargne Groupe Wendel en faveur desquels le droit préférentiel de souscription des actionnaires a été supprimé par l'assemblée générale.

Le présent rapport, établi en application de l'article R.225-116 a pour objet de rendre compte des conditions définitives de cette augmentation de capital réalisée conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale.

Conditions définitives de l'augmentation de capital

Volume de l'augmentation de capital réservée :

Le Directoire du 12 juin 2018 a décidé d'arrêter le montant nominal maximal de l'augmentation de capital réservée à 150.000 €, soit 37 500 actions d'une valeur nominale de 4 € chacune.

Le Directoire du 27 juin 2018 a constaté que 20 155 actions ont été souscrites à la date de clôture de la souscription et que le capital social est augmenté de 104 364 €, compte tenu non seulement de l'augmentation de capital réservée aux adhérents du PEG (pour 80 620 €) mais aussi des levées d'options de souscription d'actions (5 936 options levées, pour 23 744 €).

Le capital social s'élève donc désormais à 185 117 204 €, divisé en 46 279 301 actions de 4 € de nominal, toutes de même catégorie.

Prix de souscription :

Le Directoire du 12 juin 2018 a arrêté le montant de la décote, soit 20% du prix de référence, et a constaté :

- que le prix de référence, calculé sur la base de la moyenne des cours de clôture des 20 séances de bourse précédant le 12 juin 2018, était de 118,27 € ;
- que le prix de souscription correspondant à 80% du prix de référence était de 94,62 €.

Chaque action nouvelle d'une valeur nominale de 4 € est donc assortie d'une prime d'émission de 90,62 €.

Bénéficiaires de l'offre :

Les bénéficiaires de l'offre sont les adhérents au Plan d'Epargne Groupe Wendel, les salariés et mandataires sociaux devant justifier d'une ancienneté de trois mois au moins au jour de la clôture de la période de souscription.

Suppression du droit préférentiel de souscription :

L'Assemblée générale mixte du 17 mai 2018 de la Société a supprimé au profit des bénéficiaires de l'offre le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Droits attachés aux actions :

Les actions nouvelles sont créées et portent jouissance courante et sont immédiatement assimilées aux actions existantes.

Plafond de souscription :

Chaque bénéficiaire a le droit de souscrire à des actions nouvelles dans les conditions définies par le règlement du Plan d'Epargne Groupe Wendel et ses avenants.

Abondement :

Pour l'année 2018, l'abondement est de 200% du versement volontaire ; il est réalisé dans la limite de 90 actions Wendel, 90 étant le plus grand nombre entier d'actions qui peuvent être souscrites de telle sorte que l'abondement de l'employeur n'excède pas le plafond légal de 5721,41€ par épargnant.

Modalités d'ajustement de l'augmentation de capital réservée :

Dans l'hypothèse où le nombre total d'actions demandé par les souscripteurs aurait été supérieur au nombre maximum d'actions offert dans le cadre de l'augmentation de capital réservée, il aurait été procédé à une réduction des demandes. Celle-ci se serait réalisée de la façon suivante :

- aucune réduction sur la part des demandes pouvant bénéficier de l'abondement ;
- service en priorité des demandes correspondant au réinvestissement des dividendes des actions de la Société détenues dans le Plan d'Epargne Groupe Wendel ;
- au-delà, une réduction proportionnelle au reste de la quantité demandée par chaque souscripteur aurait été appliquée.

Le nombre total d'actions demandé par les souscripteurs ayant été inférieur au nombre maximum d'actions offert dans le cadre de l'augmentation de capital réservée, l'augmentation de capital a été réalisée à concurrence du montant des actions souscrites.

Période de souscription :

La période de souscription a été ouverte du 13 juin 2018 au 25 juin 2018 inclus.

Elle pouvait être close à tout moment avant le 25 juin 2018 si tous les bénéficiaires avaient renvoyé leur bulletin de souscription ou, le cas échéant, avaient informé la Société qu'ils renonçaient à la souscription des actions qui leur étaient offertes.

Cotation des actions nouvelles :

L'admission des actions nouvelles de la Société aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext a été demandée dès que possible après la réalisation de l'augmentation de capital.

Incidence de l'augmentation de capital

20 155 actions nouvelles de la Société ont été émises.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-115 du Code de commerce, le Directoire présente ci-après l'incidence de cette émission sur la situation des titulaires de titres de capital de la Société et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. L'incidence de l'émission est appréciée sur la base des derniers comptes sociaux établis au 31 décembre 2017.

- Incidence sur la quote-part des capitaux propres au 31 décembre 2017 :

  Après prise en compte des 20 155 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital objet du présent rapport, la quote-part des capitaux propres par action diminue de 0,01 € sur la base de 20 155 actions émises composant le capital de la Société, et de 0,01 € sur la base de 23 390 actions émises ou susceptibles d'être émises.

- Incidence théorique sur la valeur boursière actuelle de l'action telle quelle résulte de la moyenne des vingt séances de bourse précédant le 12 juin 2018 :

  Après prise en compte des 20 155 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital objet du présent rapport, la valeur boursière de l'action diminue de 0,01 € sur la base de 20 155 actions émises composant le capital de la Société et de 0,01 € sur la base de 23 390 actions émises ou susceptibles d'être émises.

Le 27 juin 2018,

André François-Poncet
Président du Directoire

Bernard Gautier
Membre du Directoire

8.7 Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Réunion du Directoire du 27 juin 2018

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 9 avril 2018 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise mis en place au sein du Groupe, autorisée par votre Assemblée générale mixte du 17 mai 2018 dans sa vingt quatrième résolution.

Cette Assemblée avait délégué à votre Directoire la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de quatorze mois et pour un montant nominal maximum de 150 000 euros. Faisant usage de cette délégation, votre Directoire a décidé dans sa séance du 27 juin 2018 de procéder à une augmentation du capital de 80 620 euros, par l'émission de 20 155 actions ordinaires, d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une prime d'émission unitaire de 90,62 euros réservée aux adhérents au Plan d'Epargne Groupe, les salariés et les mandataires sociaux devant justifier d'une ancienneté de trois mois au moins au jour de la clôture de la période de souscription.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes annuels arrêtés par votre Directoire. Ces comptes ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte;
- les informations données dans le rapport complémentaire du Directoire sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces comptes et données dans le rapport complémentaire du Directoire;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre Assemblée générale mixte du 17 mai 2018 et des indications fournies aux actionnaires;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Fait à Neuilly-sur Seine et à Paris-La Défense, le 11 juillet 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG Audit
Françoise Garnier	Jacques Pierres

8.8 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En 2018, votre Conseil de surveillance a poursuivi l'exercice de sa mission de contrôle et de surveillance de la gestion du Directoire avec le soutien de ses deux Comités ; le Comité d'audit et le Comité de gouvernance. Votre Conseil de surveillance s'est réuni 18 fois en 2018. Le Comité d'audit et le Comité de gouvernance se sont respectivement réunis 6 fois et 9 fois.

En 2018, votre Société a simplifié son portefeuille et a bénéficié d'un marché favorable aux vendeurs en cédant CSP Technologies, Mecatherm, Saham Group et NOP dans de bonnes conditions.

Votre Société a également vendu un peu moins de 5% du capital de Bureau Veritas tout en demeurant son actionnaire de contrôle.

Ces cessions procurent de nouvelles marges de manœuvre à votre Société pour de nouvelles acquisitions de qualité et de taille plus importante en Europe, Amérique du Nord et Afrique.

L'ANR au 31 décembre 2018, à 147,4 € par action, est en baisse de 16,4% sur l'année, du fait de la baisse des marchés financiers, mais en hausse de 1,6% par rapport à celui du 16 novembre 2018.

Le 20 mars 2019, votre Conseil de surveillance a examiné les comptes individuels et consolidés de Wendel tels que le Directoire les a arrêtés. Il n'a pas d'observation à vous présenter et il émet un avis favorable à leur approbation.

Votre Conseil approuve la proposition du Directoire de fixer le dividende au titre de l'exercice 2018 à 2,80 € par action, en progression de 5,7%.

En ce qui concerne la gouvernance, il vous est proposé de renouveler les mandats de Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance et membre indépendant, de Gervais Pellissier, Vice-Président du Conseil, membre référent du Conseil de surveillance, membre indépendant et de Humbert de Wendel. Sous réserve de votre vote, le Conseil se réjouit de leur présence pour un nouveau mandat de 4 ans.

En 2018, votre Conseil a en effet nommé Gervais Pellissier en qualité de membre référentdu Conseil, afin d'améliorer encore la gouvernance de votre Société, notamment dans ses relations avec les actionnaires.

Enfin, votre Conseil vous recommande d'approuver l'ensemble des résolutions présentées par le Directoire qui sont soumises à votre Assemblée générale.

8.9 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 16 mai 2019

Partie ordinaire

Comptes de l'exercice 2018, affectation du résultat

La **première** et la **deuxième résolution** ont pour objet de soumettre à votre approbation les comptes de Wendel au 31 décembre 2018.

Les comptes individuels font apparaître un résultat net positif de 340,4 millions d'euros. Les capitaux propres (hors résultat de l'exercice) s'élèvent à 5 256,3 millions d'euros et assurent la solidité financière de Wendel.

Les comptes consolidés font apparaître un résultat net part du groupe de 45,3 millions d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et la distribution d'un dividende de 2,80€ par action, en progression de 5,7% par rapport au dividende ordinaire versé au titre de l'exercice 2017.

	2015	2016	2017
dividende	2,15 €	2,35 €	2,65 €

Le dividende sera détaché le 21 mai 2019 et payé le 23 mai 2019.

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158-3 1° du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Conseil de surveillance : renouvellement du mandat de trois de ses membres

Les **quatrième, cinquième et sixième résolutions** ont pour objet le renouvellement pour quatre ans des mandats de Mme Jacqueline Tammenoms Bakker, de MM. Gervais Pellissier et de Humbert de Wendel.

Leurs biographies figurent dans le document de référence de la Société pour 2018, section 2.1.2.2.

Votes sur les rémunérations des mandataires sociaux

Les **septième, huitième et neuvième** résolutions ont pour objet l'approbation de la politique de rémunération pour l'exercice 2019 des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance. Cette politique est présentée aux sections 2.1.7.1 et 2.1.7.2 du document de référence pour 2018. Votre vote est requis en application de l'article L225-82-2 du code de commerce.

Les **dixième, onzième, douzième et treizième résolutions** ont pour objet l'approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. A. François-Poncet, Président du Directoire, M. Bernard Gautier, membre du Directoire, M. François de Wendel, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 17 mai 2018, M. Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance à compter du 17 mai 2018. Ces éléments de rémunération sont présentés à la section 2.1.7.11 du document de référence pour 2018. La rémunération variable de M. A. François-Poncet lui sera versée après votre approbation. Votre vote est requis en application de l'article L225-100 du code de commerce.

Nomination des commissaires aux comptes

Les **quatorzième et quinzième résolutions** ont pour objet la nomination des commissaires aux comptes. Les mandats de Ernst & Young Audit et de PricewaterhouseCoopers Audit arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2019, un appel d'offre a été organisé par le Comité d'audit, agissant en toute indépendance, conformément aux dispositions des articles L823-3 et L823-19 du code de commerce et de l'article 16 du règlement UE n° 537/2014. Le Comité d'audit a ainsi décidé de proposer au Conseil le renouvellement du mandat du cabinet Ernst & Young Audit, nommé initialement en 1988 (la durée maximale de son mandat n'étant pas atteinte au regard des dispositions de l'article L 823-3-1 du code de commerce et des articles 17 et 41 du règlement UE 537/2014), et la nomination du cabinet Deloitte.

Le Conseil a approuvé ces propositions.

La nomination de commissaires aux comptes suppléants ne figure pas à l'ordre du jour ; une modification statutaire en ce sens est soumise à votre vote et fait l'objet de la **vingt deuxième résolution** ci-après.

Programme de rachat d'actions

La **seizième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée à la Société de racheter ses propres actions dans les conditions fixées par la loi. Le prix maximum de rachat a été fixé à 250 €, la durée de l'autorisation est de quatorze mois.

Le programme de rachat d'actions ne peut être utilisé que pour les objectifs définis par la loi et déterminés dans la résolution. En pratique, votre Société peut être amenée à l'utiliser pour racheter des actions en vue de leur annulation, réaliser des opérations de croissance externe, animer le marché du titre de la Société ou couvrir les plans d'options d'achat d'actions ou d'actions de performance. En 2018, Wendel a ainsi acheté directement 852 522 actions propres.

En outre, votre Société a annoncé la réalisation d'un programme de rachat d'un montant de 200M€. Ce programme est réalisé en application de la 14ème résolution votée lors de l'assemblée générale du 17 mai 2018, puis, le cas échéant et sous réserve de votre vote, en application de la présente résolution.

En tout état de cause, la Société ne pourra acquérir plus de 10 % de son capital, soit, à titre indicatif, sur la base du capital au 31 décembre 2018 et en tenant compte des actions autodétenues à cette date, 3 614 990 actions. L'autorisation ne pourra être utilisée en période d'offre publique.

Partie extraordinaire

Réduction du capital

La **dix septième résolution** renouvelle pour une durée de vingt six mois l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2017 au Directoire, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance, d'annuler, par période de vingt-quatre mois, jusqu'à 10% des actions acquises par la Société dans le cadre du programme de rachat autorisé par la vingtième résolution.

Le Directoire n'a pas fait usage de cette autorisation du 18 mai 2017 au cours de l'exercice 2018. Elle sera utilisée dans le cadre du programme de rachat annoncé le 21 mars 2019, pour annuler environ 4 % du capital.

Épargne salariale et actionnariat salarié

La politique d'actionnariat salarié chez Wendel est menée avec le souci de limiter l'effet de dilution pour les actionnaires.

Plan d'épargne groupe

La **dix huitième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à augmenter le capital, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance, en faveur des salariés et des mandataires sociaux du groupe, dans le cadre du Plan d'épargne groupe pour un montant nominal maximal de cent cinquante mille euros.

Conformément à la législation en vigueur, Le prix d'émission des titres sera déterminé conformément aux dispositions légales en vigueur au moment de la mise en œuvre de cette délégation par le Directoire.

Le Directoire a mis en œuvre l'autorisation de l'assemblée générale du 17 mai 2018. L'actionnariat salarié investi dans le cadre du Plan d'épargne groupe représente 0,7 % du capital au 31 décembre 2018.

Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions de performance

L'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions et l'attribution définitive des actions de performance sont soumis à des conditions de présence et de performance et, pour les membres du Directoire, à une obligation de conservation des actions issues des levées d'options ou des actions de performance acquises.

Les conditions de performance pour les membres du Directoire sont fixées par le Conseil de surveillance, les conditions de performance pour les salariés bénéficiaires sont fixées par le Directoire. Ces conditions de performance sont décrites dans la politique de rémunération pour 2019. (section 2.1.7.1).

La **dix neuvième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à attribuer des options de souscription et/ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux du groupe Wendel, dans la limite de 1% du capital social. Le prix sera fixé selon les dispositions légales et réglementaires, sans décote.

La **vingtième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à attribuer des actions de performance aux salariés et mandataires sociaux, dans la limite de 0,5 % du capital social, ce montant venant s'imputer sur le plafond global de 1 % fixé à la dix neuvième résolution.

Conformément à la recommandation 24.3.3 du code Afep-Medef, les **dix neuvième et vingtième résolutions** indiquent le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribué aux membres du Directoire. Ils pourront se voir attribuer des options à hauteur de 0,124% du capital et des actions de performance à hauteur de 0,105% du capital.

Modifications statutaires

La **vingt et unième résolution** propose de modifier l'article 15, paragraphe V, des statuts « Pouvoirs du Conseil de surveillance ». En effet, la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 a aligné le régime d'autorisation des sociétés anonymes à Directoire et Conseil de surveillance sur celui des sociétés anonymes à conseil d'administration. Ainsi, conformément à l'article L 225-68 du code de commerce modifié, les cessions d'immeubles par nature, les cessions totales ou partielles de participations et la constitution de sûretés ne sont plus, en vertu de la loi, dans le champ des opérations autorisées par le Conseil de surveillance. Il est proposé de continuer à soumettre les cessions d'immeubles, les cessions de participations et la constitution de sûretés à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en vertu des statuts, au-delà d'un seuil fixé par lui.

La **vingt deuxième résolution** propose de modifier l'article 24 des statuts « Commissaires aux comptes, nomination, mission et rémunération » en supprimant la nomination de commissaires aux comptes suppléants, comme le permet la loi Sapin 2, du 9 décembre 2016 qui a modifié l'article L. 823-1 du Code de commerce .

Pouvoirs

Enfin, la **vingt troisième résolution** a pour objet la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités légales.

8.10 Assemblée générale du 16 mai 2019

Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018
3. Affectation du résultat, fixation du dividende et mise en distribution du dividende
4. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme J. Tammenoms Bakker
5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Gervais Pellissier
6. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Humbert de Wendel
7. Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables au Président du Directoire
8. Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables au membre du Directoire
9. Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables aux membres du Conseil de surveillance
10. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. André François-Poncet en sa qualité de Président du Directoire
11. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire
12. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. François de Wendel, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 17 mai 2018
13. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Nicolas ver Hulst, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance à compter du 17 mai 2018
14. Renouvellement du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire
15. Nomination du cabinet Deloitte Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire
16. Autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions

Résolutions à caractère extraordinaire

17. Autorisation donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois
18. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe dans la limite d'un montant nominal maximal de 150 000 euros
19. Autorisation donnée au Directoire à l'effet de consentir au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux, des options d'achat d'actions ou des options de souscription d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à raison de l'exercice des options de souscription, dans la limite d'un plafond maximum de 1 % du capital social et d'un sous-plafond de 0,124 % du capital pour les membres du Directoire
20. Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à une attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du personnel salarié ou certains d'entre eux, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un plafond de 0,5 % du capital social, ce montant venant s'imputer sur le plafond global commun de 1 % fixé à la dix-neuvième résolution, avec un sous-plafond de 0,105 % du capital pour les membres du Directoire
21. Modification de l'article 15, paragraphe V, des statuts
22. Modification de l'article 24 des statuts

Résolution à caractère ordinaire

23. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

A. Résolutions relevant de l'assemblée ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire sur l'activité, de la situation de la Société pendant l'exercice 2018 et des observations du Conseil de surveillance, et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes individuels de l'exercice ouvert le 1er janvier 2018 et clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui se soldent par un résultat net de 340 382 698,02 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

- connaissance prise du rapport de gestion du Directoire sur l'activité et la situation du Groupe pendant l'exercice 2018 et des observations du Conseil de surveillance,
- après avoir entendu la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
- approuve les comptes consolidés de l'exercice ouvert le 1er janvier 2018 et clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui font apparaître un résultat net part du groupe de 45 340 milliers d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat, fixation du dividende et mise en distribution du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur la proposition du Directoire approuvée par le Conseil de surveillance,

1. décide :
   - d'affecter le bénéfice de l'exercice 2018 qui s'élève à 340 382 698,02 €

     augmenté du « Report à nouveau » qui s'élève à 2 648 192 405,86 €

     formant un bénéfice distribuable de 2 988 575 103,88 €

de la manière suivante :

- aux actionnaires, un montant de 129 585 794,80 €

  afin de servir un dividende net de 2,80€ par action
- aux autres réserves un montant de 0 €
- pour le solde, au compte « Report à nouveau », un montant de 2 858 989 309,08€

2. décide que la date du détachement du dividende est fixée au 21 mai 2019 et que la date de mise en paiement est fixée au 23 mai 2019 ;
3. décide que le dividende qui ne peut être servi aux actions de la Société autodétenues sera affecté au compte « Report à nouveau » et que les sommes nécessaires pour payer le dividende fixé ci-dessus aux actions provenant d'options de souscription ou d'achat qui seraient exercées avant la date du détachement du dividende seront prélevées sur le compte « Report à nouveau » ;
4. il est rappelé, conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, le montant des dividendes distribués au titre des trois exercices précédents :

Exercice social	Dividendes distribués	Dividende net par action
2015	98 727 658	2,15 €
2016	110 667 090,65	2,35 €
2017	120 533 516,90	2,65 €

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158-3 1° du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme J. Tammenoms Bakker

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Jacqueline Tammenoms Bakker expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Gervais Pellissier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Gervais Pellissier expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Humbert de Wendel

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Humbert de Wendel expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Septième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables au Président du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance sur [le gouvernement d'entreprise], établi en application des articles L. 225-68 et L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. André François-Poncet en sa qualité de Président du Directoire, tels que présentés dans ce rapport (section 2.1.7.1 du document de référence 2018).

Huitième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables au membre du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance sur [le gouvernement d'entreprise], établi en application des articles L. 225-68 et L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Bernard Gautier en sa qualité de membre du Directoire, tels que présentés dans ce rapport (section 2.1.7.1 du document de référence 2018).

Neuvième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération attribuables aux membres du Conseil de surveillance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance sur [le gouvernement d'entreprise], établi en application des articles L. 225-68 et L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance, tels que présentés dans ce rapport (section 2.1.7.2 du document de référence 2018).

Dixième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. André François-Poncet en sa qualité de Président du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, en application des articles L. 225-82-2 et L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. André François-Poncet, en sa qualité de Président du Directoire, tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (section 2.1.7.11 du document de référence 2018).

Onzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, en application des articles L. 225-82-2 et L. 225-100 du Code de commerce, approuve

les éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (section 2.1.7.11 du document de référence 2018).

Douzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. François de Wendel, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 17 mai 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, en application des articles L. 225-82-2 et L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération versés ou attribués *prorata temporis* au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. François de Wendel, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, jusqu'au 17 mai 2018, tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (section 2.1.7.11 du document de référence 2018).

Treizième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Nicolas ver Hulst, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance à compter du 17 mai 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, en application des articles L. 225-82-2 et L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération versés ou attribués *prorata temporis* au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Nicolas ver Hulst, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, à compter du 17 mai 2018, tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (section 2.1.7.11 du document de référence 2018).

Quatorzième résolution

Renouvellement du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Commissaire aux comptes du cabinet Ernst & Young Audit, Tour Ernst & Young, 92037 Paris-La Défense, expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de six exercices, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Quinzième résolution

Nomination du cabinet Deloitte Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de Commissaire aux comptes du cabinet PricewaterhourseCoopers Audit expire à l'issue de la présente assemblée et décide de nommer le cabinet Deloitte Audit, Tour Majunga, 6 place de la Pyramide, 92908, Paris-La Défense, pour une durée de six exercices, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Seizième résolution

Autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur la proposition du Directoire approuvée par le Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts,

- connaissance prise du rapport du Directoire,
- conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,
- du Règlement (UE) 596/2014 du Parlement européen et du Conseil relatif aux abus de marché, du Règlement délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016 concernant les conditions applicables aux programmes de rachat et aux mesures de stabilisation et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, articles 241-1 et suivants,
- ainsi qu'à toutes autres dispositions qui viendraient à être applicables,

1. autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à faire racheter par la Société ses propres actions dans des limites telles que :
   - le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée, soit à titre indicatif, sur la base du capital au 31 décembre 2018, 4 628 064 actions, étant précisé que conformément à la loi, (i) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) lorsque les actions seront acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une

opération de croissance externe, le nombre d'actions acquises ne pourra pas excéder 5 % de son capital social ;

- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;

2. décide que les actions de la Société, dans les limites ci-dessus fixées, pourront être rachetées en vue de les affecter notamment à l'une des finalités suivantes :
   - l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n°2018-01 du 2 juillet 2018 et toutes autres dispositions qui y sont visées ;
   - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
   - l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
   - la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
   - les conserver en attente d'une remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;
   - l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
   - l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale ;

ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur ; dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

3. décide que l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront, sous réserve des restrictions légales et réglementaires applicables, être réalisés à tout moment et par tous moyens, sur le marché réglementé d'Euronext à Paris ou en dehors de celui-ci, y compris par :
   - transferts de blocs,
   - offre publique d'achat, de vente ou d'échange,
   - recours à tous instruments financiers ou produits dérivés,
   - mise en place d'instruments optionnels,
   - conversion, échange, remboursement, remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société,

ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;

4. fixe à 250€ par action (hors frais de négociation) le prix maximal d'achat, soit, à titre indicatif, un montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions de 1 157 016 000 € sur la base d'un nombre de 4 628 064 actions (correspondant à 10 % du capital au 31 décembre 2018), et donne tous pouvoirs au Directoire, en cas d'opérations sur le capital de la Société, pour ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur des actions ;
5. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter de l'annonce par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la clôture de la période d'offre ;
6. donne tous pouvoirs au Directoire, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, informer les actionnaires dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers, remplir toutes formalités et d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation ;
7. décide que la présente autorisation, qui met fin, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente assemblée.

B. Résolutions relevant de l'assemblée extraordinaire

Dix-septième résolution

Autorisation donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,
- conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,

1. autorise le Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, à annuler, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions et aux époques qu'il appréciera, tout ou partie des actions autodétenues par la Société, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois à compter de la présente assemblée, cette limite étant ajustée pour tenir compte des opérations qui l'affecteraient postérieurement à la présente assemblée ;
2. autorise le Directoire à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes d'émission, de fusion ou d'apports et les réserves disponibles de son choix, y compris sur la réserve légale ;
3. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la modification corrélative des statuts, accomplir tous actes, formalités ou déclarations et, d'une manière générale, de faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation ;
4. décide que la présente autorisation, qui met fin, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Dix-huitième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe dans la limite d'un montant nominal maximal de 150 000 €

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,
- et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-6 et L.225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail,

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe ;
2. décide de fixer à 150 000 € le montant nominal maximal global des augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ;
3. décide de supprimer au profit des adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles, fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours de clôture des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ou inférieur à toute autre limite supérieure qui viendrait à être fixée par la loi ;
5. autorise le Directoire à attribuer, à titre gratuit, aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote déterminée par le Directoire et/ou de l'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-19 et suivants et L.3332-11 du Code du travail ;
6. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
   - de déterminer les sociétés ou groupements dont le personnel pourra souscrire ou recevoir les actions ou valeurs mobilières allouées au titre de la présente résolution ;
   - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;

- de décider le montant à émettre ou à céder, fixer le prix d'émission dans les conditions et limites fixées par la législation en vigueur, les modalités de libération, arrêter les dates, les conditions et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation ;
- d'arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, fixer les délais de libération dans la limite des délais fixés par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, ainsi que, le cas échéant, l'ancienneté des bénéficiaires exigée pour participer à l'opération et bénéficier de l'abondement de la Société ;
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à la décote déterminée par le Directoire, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- de constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ; et, d'une manière générale ;
- de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;

7. décide que la présente délégation, qui met fin à toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-neuvième résolution

Autorisation donnée au Directoire à l'effet de consentir au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux, des options d'achat d'actions ou des options de souscription d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à raison de l'exercice des options de souscription, dans la limite d'un plafond maximum de 1 % du capital social et d'un sous-plafond de 0,124 % du capital pour les membres du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,
- et conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,

1. autorise le Directoire à consentir, en une ou plusieurs fois, des options de souscription, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, et/ou des options d'achat d'actions de la Société, au bénéfice de ceux qu'il désignera – ou fera désigner - parmi les dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce et les membres du personnel salarié de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ou de certains d'entre eux ;
2. décide que le nombre d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 1 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que de ce plafond global commun sera déduit le nombre des actions de performance attribuées au titre de la vingtième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le nombre total d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par les membres du Directoire par exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation aux membres du Directoire, ne pourra excéder 0,124 % du capital au jour de l'attribution desdites options, sous réserve des ajustements qui pourraient être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables pour préserver les droits des bénéficiaires desdites options ;
4. décide que le Directoire pourra modifier son choix initial entre des options de souscription d'actions ou des options d'achat d'actions avant l'ouverture de la période de levée des options, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts si le Directoire modifie son choix en faveur d'options de souscription d'actions ;
5. décide que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées de ces options ;
6. prend acte qu'en cas d'attribution d'options aux mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance conditionnera l'attribution ou l'exercice des options à des critères de performance et devra fixer la quantité des actions issues de levées d'options qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
7. décide que les options, qui auront été consenties par l'usage de la présente autorisation, feront l'objet d'une information dans le cadre d'un rapport spécial du Directoire à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;

8. donne tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
   - fixer les conditions auxquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires des options ;
   - déterminer les dates de chaque attribution ;
   - déterminer le prix de souscription des actions nouvelles et le prix d'achat des actions existantes, étant précisé que ce prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur le jour où les options seront consenties, sans cependant être inférieur à la moyenne des cours de clôture des vingt séances de négociation précédant ce jour, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société ;
   - prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires pour tenir compte des opérations financières éventuelles pouvant intervenir avant la levée des options ;
   - fixer les conditions d'exercice des options et notamment (i) la ou les périodes d'exercice des options ainsi consenties, étant précisé que la durée pendant laquelle ces options pourront être exercées ne pourra excéder dix ans à compter de leur attribution et (ii), le cas échéant, les critères de performance individuels et/ou collectifs pour les salariés ;
   - prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options dans les conditions légales et réglementaires pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions ;
   - constater, s'il y a lieu, lors de chaque opération sur le capital, le nombre et le montant des actions émises pendant la durée de l'exercice à la suite des levées d'options ;
   - procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
   - constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;
   - et, d'une manière générale, prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;
9. décide que la présente autorisation, qui met fin à toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Vingtième résolution

Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à une attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du personnel salarié ou certains d'entre eux, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un plafond de 0,5 % du capital social, ce montant venant s'imputer sur le plafond global commun de 1 % fixé à la dix-neuvième résolution, avec un sous-plafond de 0,105 % du capital pour les membres du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,
- et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

1. autorise le Directoire, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions de performance existantes ou sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, d'actions de performance à émettre par la Société au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société définis au II de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ou de salariés ou de mandataires sociaux des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. décide que le nombre total des actions de performance existantes ou à émettre susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra excéder 0,5 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que le nombre d'actions de performance attribuées viendra en déduction du nombre maximum d'actions pouvant être émises en vertu de la dix-neuvième résolution de la présente assemblée, fixé à 1 % du capital ;
3. décide que le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire ne pourra excéder 0,105 % du capital social au jour de la décision de leur attribution ;
4. décide que l'attribution gratuite des actions de performance à leurs bénéficiaires pourra être définitive au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an et que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation des actions par les bénéficiaires ne pourra être inférieure à deux ans ;
5. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions de performance aux mandataires sociaux, le Conseil de surveillance conditionnera l'attribution et/ou l'acquisition définitive des actions à des critères notamment de performance et devra soit décider que ces actions ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

6. autorise le Directoire à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;

7. prend acte de ce que, s'agissant des actions de performance à émettre, la présente décision comporte au profit des attributaires renonciation des actionnaires à leur droit d'attribution préférentiel aux actions dont l'émission, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes est ainsi autorisée ;

8. donne au Directoire tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, à l'effet de :

   - déterminer la liste des bénéficiaires d'actions de performance ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions de performance et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
   - procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions de performance attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société ; il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
   - fixer les conditions et les critères d'attribution des actions ;
   - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des actions ;
   - procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
   - constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;
   - et, d'une manière générale, prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;

9. décide que la présente autorisation, qui met fin à toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt et unième résolution

Modification de l'article 15, paragraphe V, des statuts

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier comme suit l'article 15, paragraphe V, des statuts :

Texte ancien	Texte nouveau
V. Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :	
a) par des dispositions légales et réglementaires en vigueur :	
■ les cessions d'immeubles par nature	■ toute opération, notamment d'acquisition ou de cession réalisée par la Société (ou un holding intermédiaire), supérieure à 100 millions d'euros, ainsi que toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales
■ les cessions de participations	■ la cession d'immeubles par nature, au-delà de 10 M€ par opération
■ les constitutions de sûretés ainsi que les cautions, avals et garanties.	■ la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties au-delà de 100 M€ par opération
Pour chacune de ces opérations, le Conseil de surveillance peut fixer des montants en-deçà desquels son autorisation ne sera pas nécessaire	■ la proposition à l'Assemblée générale de toute modification statutaire
b) par les présents statuts :	■ 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 opération, notamment d'acquisition ou de cession réalisée par la Société (ou un holding intermédiaire), supérieure à 100 millions d'euros, ainsi que toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales	■ toute proposition à l'Assemblée générale d'affectation du résultat et de distribution de dividende ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende
■ la proposition à l'Assemblée générale de toute modification statutaire	■ toute opération de fusion ou de scission à laquelle la société serait partie ;
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'un programme de rachat 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 proposition à l'assemblée générale en vue de la nomination ou du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes
■ toute opération de fusion ou de scission à laquelle la société serait partie	■ toute convention soumise aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce
■ 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	
c) toute convention soumise à l'article L 225-86 du code de commerce	

Vingt-deuxième résolution

Modification de l'article 24 des statuts

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier comme suit l'article 24 des statuts :

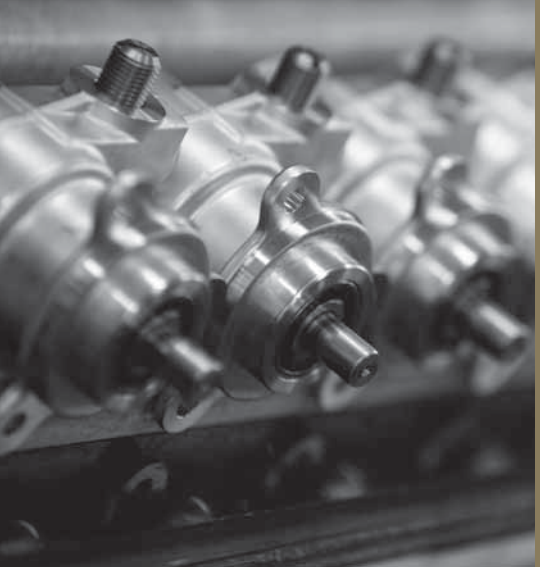
Texte ancien	Texte nouveau
Deux Commissaires aux comptes titulaires et un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil de surveillance et exercent leur mission conformément à la loi.	Deux Commissaires aux comptes titulaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil de surveillance et exercent leur mission conformément à la loi.
Leurs honoraires sont fixés par la loi ou par l'organe compétent de la société, dans la mesure où la loi l'y autorise.	Leurs honoraires sont fixés par la loi ou par l'organe compétent de la société, dans la mesure où la loi l'y autorise.

C. Résolution relevant de l'Assemblée ordinaire

Vingt-troisième résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal des présentes délibérations pour faire toutes déclarations et accomplir toutes formalités d'enregistrement, dépôt et autres.



9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 PRINCIPAUX CONTRATS 446

9.2 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS 446

9.3 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE 447

9.4 DÉPENSES VISÉES AUX ARTICLES 39-4 ET 223 QUATER DU CGI 447

9.5 DÉCOMPOSITION DES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS 447

9.6 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE 448

9.7 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 448

9.8 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES 449

9.8.1 Commissaires aux comptes titulaires 449

9.8.2 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 449

9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 450

9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 452

9.11 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION PRÉVU PAR LES ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE 453

9.12 GLOSSAIRE 455

9.1 Principaux contrats

Les pactes d'actionnaires et les accords de gouvernance sont décrits à la section 7.9 du présent document de référence.

Les contrats financiers sont décrits à la note 5, « Gestion des risques financiers », de l'annexe aux comptes consolidés.

À l'exception de ces contrats et accords, le Groupe n'est pas dépendant, de manière significative, de tel ou tel brevet, licence, contrat industriel, commercial ou financier.

9.2 Opérations avec les apparentés

Les informations relatives aux parties liées figurent dans l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence.

Les conventions réglementées au sens des articles L. 225-38 et L. 225-86 du Code de commerce sont mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans la section 8.1 « Assemblée générale » du présent document de référence.

Il n'existe pas, entre Wendel et ses filiales et participations, d'accords industriels, commerciaux ou de gestion. Wendel assure à certaines d'entre elles des prestations de conseil et d'assistance en matière stratégique, juridique, fiscale, financière et comptable. Ces prestations sont facturées à des conditions normales sur la base des coûts réels s'ils sont identifiables ou de forfaits.

Au niveau de Wendel, les montants des prestations au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

Hors taxes En milliers d'euros	**2018**	**2017**	**2016**
Eufor	20	20	-
Winvest Conseil	10 882	11 029	11 700
Trief Corporation	419	284	400
Wendel-Participations[1]	92	106	57
Autres Filiales	21	21	57
TOTAL	**11 434**	**11 460**	**12 214**

(1) Les opérations avec Wendel-Participations sont décrites à la section 7.4.2.

9.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de la Société, depuis le 31 décembre 2018, il n'est apparu aucun autre fait exceptionnel ou événement susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, les résultats ou le patrimoine de la Société ou du Groupe que les suivants :

- l'offre reçue pour la cession d'environ 40 % de la participation de Wendel dans Allied Universal décrite dans la note 37 des comptes consolidés 2018 présentés dans ce document de référence ;
- la cession de PlaYce décrite dans la note 37 des comptes consolidés 2018 présentés dans ce document de référence ;
- la cession de titres Saint-Gobain décrite dans la note 37 des comptes consolidés 2018 présentés dans ce document de référence ; et
- l'accord de rachat d'actions décrit dans la section 7.7.8 de ce document de référence.

9.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 *quater* du CGI

Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts s'élève à 4 568 € en 2018.

9.5 Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients

En application des dispositions de l'article D441-4 du Code de Commerce, la décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société, fait apparaître 69 factures reçues dont le terme est échu à la date de clôture de l'exercice et dont le montant est égal à 781 milliers d'euros TTC (soit 4% des factures d'achats TTC) et 9 factures émises dont le terme est échu à la date de clôture de l'exercice et dont le montant est égal à 64 milliers d'euros TTC (soit 1% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice).

Les factures clients ne présentent pas de retard supérieur à 60 jours et 31 factures fournisseurs présentent un retard supérieur à 60 jours représentant un montant de 30 milliers d'euros TTC.

Aucune facture fournisseurs ou clients n'est relative à des créances litigieuses ou non comptabilisées.

9.6 Responsable de l'information financière

Jérôme Michiels, Directeur financier

Tél. : + 33 1 42 85 30 00

E-mail : j.michiels@wendelgroup.com

9.7 Attestation de la personne responsable du document de référence incluant le rapport financier annuel

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance figure à la section 9.11) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Paris, le 16 avril 2019

André François-Poncet

Président du Directoire

9.8 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

9.8.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit représenté par Jacques Pierres

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Tour First – 1/2, place des Saisons – 92400 Courbevoie-Paris-La Défense 1

Date du premier mandat : Assemblée générale mixte du 15 novembre 1988 (ancienne dénomination : Castel Jacquet et Associés).

Date du dernier renouvellement du mandat : Assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

PricewaterhouseCoopers Audit représenté par Françoise Garnier

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

63, rue de Villiers – 92208 Neuilly-sur-Seine

Date du premier mandat : Assemblée générale mixte du 24 novembre 1994 (anciennes dénominations : Befec-Mulquin et Associés, Befec-Price Waterhouse).

Date du dernier renouvellement de mandat : Assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

9.8.2 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe sont présentés en note 36 des comptes consolidés 2018 présentés dans ce document de référence.

9.9 Table de concordance du document de référence

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel déposé comme document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 et renvoie aux pages correspondantes de ce document.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

Rubriques		Pages
1.	**Personnes responsables**	**448**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**449**
3.	**Informations financières sélectionnées**	
	Informations financières historiques	2,3,28,69,70,73,256 à 271, 390
	Informations financières intermédiaires	NA
4.	**Facteurs de risques**	**127 à 137,158 à 164, 303 à 310, 334, 335, 381**
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
	Histoire et évolution de la Société	4 à 7, 30, 31, 69 à 74, 256 à 269
	Investissements	12, 14, 15, 26, 27, 40 à 44 à 68, 297, 298, 404
6.	**Aperçu des activités**	
	Principales activités	12, 14, 15, 31, 67 à 74, 44 à 68
	Principaux marchés	3, 31, 40 à 43, 44 à 68, 256 à 269
	Événements exceptionnels	NA
	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers	133 à 135, 446
	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	31, 44
7.	**Organigramme**	
	Description sommaire du Groupe	3 à 7, 26, 27, 30, 31, 275, 400, 401
	Liste des filiales importantes	26, 27, 275, 360, 361
8.	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	324,
	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	154, 168 à 249
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	Situation financière	2, 28, 256 à 271
	Résultat d'exploitation	2, 28, 44 à 68, 256 à 269
10.	**Trésorerie et capitaux**	
	Informations sur les capitaux	268, 282, 333, 334, 380, 403
	Source et montant des flux de trésorerie	266, 283, 284, 373, 350 à 352
	Conditions d'emprunt et structure de financement	305 à 308, 340, 342
	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les opérations de la Société	303 à 310
	Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes	NA
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**44 à 68, 344**
12.	**Informations sur les tendances**	**9, 11, 12, 31, 44 à 68**

Rubriques		Pages
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**NA**
14.	**Directoire et Conseil de surveillance**	
	Renseignements relatifs aux membres du Directoire et Conseil de surveillance	16 à 19, 32, 33, 77 à 96,
	Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance	76, 97, 107
15.	**Rémunérations et avantages des mandataires sociaux**	
	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	109 à 126, 111
	Montant des sommes provisionnées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	111 à 113, 163, 336 à 339
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
	Date d'expiration des mandats	32, 76 à 78, 80, 81, 83 à 96
	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	77, 97, 98
	Informations sur les Comités d'audit et de rémunérations/gouvernance	33, 101 à 104
	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	100, 101
17.	**Salariés**	
	Nombre de salariés	160, 344, 386
	Participation et stock-options des mandataires sociaux	77, 78, 81, 110, 111, 114, 116, 117, 116 à 120
	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	116, 117, 119, 120, 162, 163
18.	**Principaux actionnaires**	
	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	71, 400 à 402
	Existence de droits de vote différents	401, 402
	Contrôle de l'émetteur	400 à 402
19.	**Opérations avec des apparentés**	**299, 388, 446**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
	Informations financières historiques	2, 28, 69 à 73, 256 à 271, 390
	Informations financières *pro forma*	NA
	États financiers	256 à 269, 278 à 393
	Vérification des informations financières historiques annuelles	448
	Date des dernières informations financières	31.12.2018
	Informations financières intermédiaires	NA
	Politique de distribution du dividende	12, 28, 43, 70, 397, 435
	Procédures judiciaires et d'arbitrage	135, 334 , 335, 381
	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	360, 388, 447
21.	**Informations complémentaires**	
	Capital social	403
	Acte constitutif et statuts	396 à 399
22.	**Contrats importants**	**446**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**NA**
24.	**Documents accessibles au public**	**74**
25.	**Informations sur les participations**	**44 à 68**

9.10 Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Vous trouverez ci-après les références aux extraits du document de référence correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rubrique	Pages
Comptes individuels de la Société	267 à 269, 370 à 393
Comptes consolidés du Groupe	264 à 266, 278 à 378
Rapport de gestion	453, 454
Attestation du responsable du rapport financier annuel	448
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels	391 à 393
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	362 à 368
Honoraires des Commissaires aux comptes	359
Rapport du Conseil de surveillance portant notamment sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	76 à 149

9.11 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Rapport de gestion Code de commerce		Pages
Compte-rendu d'activité		
1.	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2, 9, 11, 12, 28, 44 à 68, 256 à 271
2.	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	44 à 68, 256 à 269
3.	Indicateurs clés de performance de nature financière	2, 28
4.	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	9, 11, 12, 256 à 271
5.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	360, 388, 447
6.	Évolution et perspectives d'avenir	12, 14, 15, 40 à 43, 44 à 68
7.	Activités en matière de Recherche et de Développement	44 à 68, 344
8.	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	272 à 274, 287 à 296, 376, 377
9.	Description des principaux risques et incertitudes	127 à 137, 303 à 310, 334, 335, 381
10.	Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	NA
11.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	303 à 310, 383
12.	Investissements au cours des trois derniers exercices	404
13.	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	NA
Informations sociales, environnementales et sociétales		
14.	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et DPEF	151 à 167
15.	Information sur la mise en place du plan de vigilance	157, 187, 208, 228, 244
Gouvernance		
16.	Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	33, 76 à 79, 105 à 106
17.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	77, 78, 83 à 96
18.	Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	109 à 126
19.	Distinction des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères de calcul	109 à 126
20.	Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	111 à 113, 123 à 125
21.	Obligation de conservation des actions issues de plans d'options et de plans d'attribution gratuite d'actions des dirigeants	111, 116, 117, 119
22.	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	411
23.	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	71, 400 à 402
24.	État de la participation des salariés au capital social	71, 163, 400 , 402
25.	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	333, 407 à 410
26.	Nom des sociétés contrôlées et part du capital détenue	26, 27, 275, 360, 361, 389
27.	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	NA

Rapport de gestion Code de commerce		Pages
28.	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	12, 28, 70, 390, 435
29.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	415
Autres informations		
30.	Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 *quater* du CGI	447
31.	Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	447
32.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	390
33.	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA
34.	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	116 à 118, 357, 358
35.	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	119, 120, 357, 358
36.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	405, 406
37.	Rapport du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation de travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	76 à 149

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 avril 2019 sous le no D.19-0356 en date du 17 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

9.12 Glossaire

Glossaire financier

Les définitions ci-dessous sont spécifiques à l'activité du groupe Wendel.

Terme	Définition
Actif net réévalué	Principal indicateur de performance du groupe Wendel. Valorisation du patrimoine du Groupe (somme des actifs moins dettes financières et autres passifs) à une date définie. La méthodologie de calcul de l'actif net réévalué est présentée dans la section 4.3.2.
Actif net réévalué par action	Actif net réévalué divisé par le nombre total d'actions composant le capital de Wendel à la date de valorisation.
ANR	Voir actif net réévalué.
Croissance organique	Croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants.
Décote de l'action	Écart en pourcentage entre le cours de Bourse de la Société et la valeur de son ANR à une date donnée. Dans le calcul de l'ANR réalisé, le cours de Bourse correspond à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse avant le jour de calcul de l'ANR. Lorsque ce chiffre est négatif, on parle de décote, lorsqu'il est positif, on parle de prime.
Dette brute	Somme de toutes les dettes financières de la Société.
Dette nette	Dette financière brute diminuée de la trésorerie disponible et des placements financiers.
Droits de vote théoriques	Nombre total de droits de vote.
Droits de vote exerçables	Nombre réel de droits de vote déduction faite des actions privées du droit de vote (actions autodétenues).
Ebit	L'Ebit ou résultat d'exploitation correspond au résultat net avant impôts et taxes et charges et produits financiers.
Ebitda	L'Ebitda ou excédent brut d'exploitation correspond au résultat net avant amortissements et dépréciations, impôts et taxes et charges et produits financiers.
Investment Grade	Notation de crédit dite de catégorie « investissement », situant l'émetteur de crédit dans une catégorie élevée de qualité de crédit. Les notations *Investment Grade* sont situées entre AAA et BBB – selon l'échelle de Standard & Poor's.
Ratio Loan-to-Value	Rapport entre la dette nette et l'actif brut hors trésorerie de Wendel.
Résultat des activités	Le résultat des activités correspond au résultat dit « récurrent » du Groupe. Il est composé du résultat des participations et du résultat des sociétés holdings à l'exclusion des éléments non récurrents et des effets liés aux écarts d'acquisition tels que définis dans la note 6 des comptes consolidés.
Taux de Rendement Interne des fonds propres	Le TRI permet d'évaluer la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires dans un projet.
Total Shareholder Return	Le *Total Shareholder Return* (ou retour total pour l'actionnaire) correspond au taux de rentabilité d'une action sur une période donnée et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée. Les dividendes reçus étant réinvestis à la même date.
TSR	Voir *Total Shareholder Return*.

Glossaire activité des sociétés

Beamhouse *Stahl*	**Premières étapes du processus de fabrication du cuir à partir des peaux brutes ; elles consistent à retirer tous les éléments indésirables des peaux puis à faire tremper celles-ci afin de les préparer au tannage.**
Broad-Based *Black Economic Empowerment* - Tsebo	B-BBEE (« émancipation économique à large échelle des Noirs »), est une politique de transfert d'une partie du pouvoir économique initiée par le gouvernement d'Afrique du Sud.
COV - Cromology	Composés organiques volatils pouvant facilement se trouver sous forme gazeuse dans l'atmosphère. Leur volatilité leur confère l'aptitude de se propager plus ou moins loin de leur lieu d'émission, entraînant ainsi des impacts directs et indirects sur les êtres vivants et l'environnement.
Crusty bread - Mecatherm	Variété de produits panifiés croustillants (ex : baguette).
In-Mold Label (IML) - Constantia Flexibles	Désigne une étiquette ayant déjà sa forme définitive moulée par injection, par soufflage ou façonnée par thermoformage sur un contenant.
ITE - Saint-Gobain *et* Cromology	Isolation thermique par l'extérieur.
Lease Up Rate - IHS	Voir taux de collocation.
Leather finish - Stahl	Processus qui a pour objectif d'améliorer la souplesse et l'aspect du cuir, de neutraliser les odeurs et de créer éventuellement une surface qui ne soit pas lisse.
Plastique dessiccatif - CSP Technologies	Plastique dont les propriétés physiques (tamis moléculaire) permettent de garder un niveau constant d'humidité dans les contenants qu'il constitue.
Pompe trochoïde - NOP	Pompe hydraulique appelée également pompe à denture intérieure, type rotor. Ces pompes sont très utilisées pour la lubrification des moteurs des machines-outils.
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.
Qualité Six-Sigma	Norme de qualité dont le but est d'assurer une fiabilité statistique très élevée.
Reach	Reach est un règlement de l'Union européenne adopté pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques.
RSE	Responsabilité sociale et environnementale.
Soft & Pastry - Mecatherm	Variété de produits panifiés non croustillants (buns, pains de mie, etc.) et pâtisseries (brioches, viennoiseries, etc.).
Supply chain	Chaîne d'approvisionnement.
Taux de collocation - IHS	Dans l'industrie des tours télécom, il s'agit du nombre moyen de locataires ou d'emplacements loués par les opérateurs, sur une tour télécom.
TF1	Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
TF2	Nombre d'accidents du travail avec arrêt et sans arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
Wet-End - Stahl	Recouvre les processus qui transforment une peau brute en peau tannée en apportant des caractéristiques particulières au cuir (couleur, souplesse, imperméabilité).

Crédits photo : Photothèques Wendel, Bureau Veritas, Saint-Gobain, Stahl, IHS, Constantia Flexibles, AlliedBarton Security Services, CSP Technologies, Tsebo et Insead.
© Luc Boegly/Quantum Glass - Arch.: Sjef van Hoof, © iStockphoto.com (Jallfree, Askhamdesign, Sharply_done, Pgiam), © iStockphoto.com/Kcline, © Laurent Monlaü, Christophe Lebedinsky, Isabelle Grosse, Raymond Djigla, Ellen Coopers Paris.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

WENDEL

Société européenne à Directoire et Conseil de surveillance au capital social de 185 117 204 euros

89, rue Taitbout – 75312 Paris Cedex 09
Tél. : 01 42 85 30 00 – Fax : 01 42 80 68 67

Avril 2019

WWW.WENDELGROUP.COM