WENDEL

2019

Document d'Enregistrement Universel

incluant le rapport financier annuel

INVESTIR POUR LE LONG TERME

Sommaire

WENDEL EN BREF 2 à 32

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 33
1.1 Historique 34
1.2 Activité 35
1.3 Modèle d'investissement et stratégie de développement 36
1.4 Filiales et participations 40

RFA
2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 63
2.1 Organes de surveillance et de direction 64
2.2 Rémunération des mandataires sociaux 102

RFA
3 FACTEURS DE RISQUES 133
3.1 Facteurs de risques 134
3.2 Litiges, assurances, environnement réglementaire 141
3.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 145

RFA
4 INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE 157
4.1 Nouvelles ambitions de Wendel en matière d'ESG 158
4.2 Wendel 169
4.3 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant 190
4.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 301

RFA
5 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019 303
5.1 Analyse des comptes consolidés 304
5.2 Analyse des comptes individuels 311
5.3 Actif net réévalué (ANR) 314
5.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2019 319

RFA
6 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019 321
6.1 Bilan – État de situation financière consolidée 322
6.2 Compte de résultat consolidé 324
6.3 État du résultat global 325
6.4 Variations des capitaux propres 326
6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 327
6.6 Principes généraux 328
6.7 Notes annexes 329
6.8 Notes sur le bilan 360
6.9 Notes sur le compte de résultat 379
6.10 Notes sur les variations de trésorerie 385
6.11 Autres notes 388
6.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 395

7 COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE 401
7.1 Bilan au 31 décembre 2019 402
7.2 Compte de résultat 404
7.3 Tableau de flux de trésorerie 405
7.4 Annexe aux comptes individuels 406
7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 422

8 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 425
8.1 Performance de l'action Wendel et dividende 426
8.2 La politique de communication financière 429
8.3 Renseignements sur le capital 432
8.4 Renseignements sur la Société et principales dispositions statutaires 445

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 2 JUILLET 2020 449
9.1 Rapports des Commissaires aux comptes 450
9.2 Rapports complémentaires 464
9.3 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale 467
9.4 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020 468
9.5 Texte des résolutions 472

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 489
10.1 Contrats 490
10.2 Transactions avec des parties liées 490
10.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale 490
10.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI 492
10.5 Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients 492
10.6 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 493
10.7 Tables de concordance 495
10.8 Glossaire 501

WENDEL

Document d'Enregistrement Universel **2019**

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel et la déclaration de performance extra-financière.

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 concourt 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 d'enregistrement universel a été déposé le 16 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

AVANT-PROPOS

Avant-propos

Ce Document d'Enregistrement Universel porte sur l'exercice 2019 de Wendel. Toutefois, en raison du contexte exceptionnel, Wendel a souhaité faire un point à date* sur l'impact potentiel de la pandémie du Covid-19 sur l'activité de Wendel SE et de ses participations, sur la base des informations analysables au moment de la publication du Document d'Enregistrement Universel, finalisé en télétravail et dans une situation très évolutive.

Face à la propagation de la pandémie du Covid-19, le groupe Wendel applique strictement les directives gouvernementales dans ses pays d'implantation.

La santé des collaborateurs et de leur famille est la priorité. Ainsi, le Directoire a pris la décision de fermer l'ensemble des bureaux du Groupe le 16 mars 2020. Tout a été mis en œuvre pour permettre à chacun de travailler à distance dans les meilleures conditions (équipements informatiques, hotline dédiée, etc.) afin de maintenir l'activité tout en veillant au bien-être de tous. Une cellule Covid-19 a été mise en place afin de répondre aux questions des salariés et d'anticiper les éventuels soutiens spécifiques susceptibles d'être apportés aux équipes. Le chapitre 4.2.4. détaille les actions déployées pour les salariés.

L'équipe d'investissement de Wendel est mobilisée auprès des sociétés du portefeuille pour suivre leur situation respective et, quand cela est possible, pour les accompagner dans cette crise sans précédent. Dans le chapitre 1, il est ainsi donné un point à date sur l'impact du Covid-19 sur toutes les participations. Le chapitre 10 intègre également des informations complémentaires sur l'impact de la pandémie.

Les équipes corporate sont fortement mobilisées afin d'assurer la continuité de l'activité de Wendel sans rupture.

Nous espérons que chacun traversera cette période inédite dans les meilleures conditions et nous nous engageons à déployer toutes les actions nécessaires pour assurer un retour à la normale.

* Le 15 avril 2020.

PROFIL

WENDEL

Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement cotées en Europe.

Wendel est un investisseur au profil unique. Avec plus de trois siècles d'existence, cette société, dans laquelle la famille fondatrice reste fortement engagée, a développé un savoir-faire varié, imprégné du meilleur des services, de l'industrie et de la finance.

Son portefeuille resserré, la stabilité de ses capitaux permanents, son endettement maîtrisé permettent à Wendel d'inscrire dans le temps sa stratégie d'investisseur engagé.

Les valeurs du Groupe — Engagement, Excellence, Esprit entrepreneurial — sont mises en œuvre au quotidien par une équipe d'une centaine de collaborateurs, aux expertises et aux profils riches et diversifiés.

C'est ainsi que Wendel appuie les dirigeants d'entreprises à fort potentiel pour en faire des leaders internationaux de leur secteur.

Wendel s'efforce de créer par son action de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

De grandes réussites industrielles et humaines témoignent de la pertinence de l'approche de Wendel : Bureau Veritas, Capgemini, Legrand, BioMérieux, Editis, Deutsch et Stahl par exemple.

WENDEL

Engagement

Pour Wendel, l'engagement signifie en tout premier lieu un sens élevé des responsabilités : envers ses actionnaires, envers ses collaborateurs, envers les entreprises de son portefeuille et envers ses communautés.
Pour Wendel, seules les relations authentiques sont capables de susciter la véritable confiance. Cette confiance est indispensable pour créer de la valeur solide et durable.
Wendel prend chacune de ses décisions en pensant, en priorité, à l'intérêt sur le long terme des entreprises que le Groupe soutient et de leurs parties prenantes. Leur développement peut être jalonné de moments fastes, mais aussi de périodes plus délicates, qu'il faut dépasser ensemble.

VALEURS

Excellence

En trois siècles de réussite, et parfois d'adversité, Wendel a appris que seule l'exigeante volonté de toujours s'améliorer permet de surmonter l'épreuve du temps.

Wendel sait discerner les entreprises prometteuses et les dirigeants fiables, en ayant conscience que ce sont eux qui bâtissent vraiment l'avenir.

Wendel a conscience que la curiosité et l'ouverture d'esprit doivent être une discipline permanente pour les individus comme pour les entreprises qui veulent s'adapter et durer.

Esprit entrepreneurial

Pour Wendel, l'esprit entrepreneurial est un alliage de courage et d'audace raisonnée. Il est aussi fait du sens des responsabilités.

Pour Wendel, l'esprit entrepreneurial restera toujours cet élan irremplaçable qui pousse le Groupe à créer quelque chose d'utile pour les personnes et pour la société.

Modèle d'affaires

MISSION

Wendel s'engage auprès d'équipes entrepreneuriales pour construire des leaders durables

VALEURS

Engagement
Excellence
Esprit entrepreneurial

GOUVERNANCE

Conseil de surveillance
- 12 membres, dont 6 membres de la famille Wendel et 1 représentant des salariés
- 45 % d'indépendants
- 45 % de femmes
- Comité d'audit, des risques et de la conformité
- Comité de gouvernance et du développement durable

Directoire
- 2 membres nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de 4 ans

Comités
- Comité d'investissement
- Comité de gestion
- Comité de coordination

STRATÉGIE ESG

Être un modèle Favoriser l'excellence et l'engagement
- Favoriser l'employabilité, l'inclusion, le bien-être et l'engagement au travers d'actions concrètes
- Respecter les standards les plus élevés en matière de gouvernance, d'éthique, d'environnement et de gestion opérationnelle

Bâtir des entreprises durables
- Investir pour soutenir et transformer les entreprises dans le respect de l'environnement et de la société

Exemplarité vis-à-vis des enjeux ESG
- Programme de conformité couvrant notamment Sapin II
- Bilan carbone et actions de réduction de l'empreinte carbone
- Procédures d'achats responsables

Mécénat
- Partenariat avec l'INSEAD depuis 1996
- Engagement auprès du Centre Pompidou-Metz depuis 2010
- Comité de philanthropie

RESSOURCES

DES CAPITAUX PERMANENTS

Actionnariat familial
39,1 % détenus par Wendel-Participations et affiliés*, actionnaire familial de référence

Actionnariat salarié
74,5 % de salariés actionnaires détenant **0,9 % du capital**

Investisseurs individuels
19,3 % du capital détenu par près de **23 000 personnes physiques**

Investisseurs institutionnels
35,2 % du capital détenu, dans **30 pays**

Investisseurs obligataires
représentant **1,7 Md€**

CAPITAL HUMAIN

- **90 collaborateurs** localisés à Paris, Casablanca, Londres, Luxembourg, New York et Singapour
- **52 % de femmes dans l'effectif total**
- **21 % de femmes au sein de l'équipe d'investissement**

Modèle d'affaires Wendel au 31 décembre 2019.
* Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les données incluent Wendel-Participations SE, sa Présidente, Priscilla de Moustier, et Société Privée d'Investissement Mobiliers (SPIM).

2019

EMPLOI DES RESSOURCES

Wendel investit ses capitaux propres, comme actionnaire majoritaire ou de premier rang, dans des sociétés leaders de leur secteur ou qui ont le potentiel de le devenir.
Lors de l'accompagnement de ses sociétés, Wendel privilégie une croissance responsable et durable pour le long terme.

BUREAU VERITAS
Services d'évaluation de conformité et de certification
Depuis 1995

ALLIED UNIVERSAL
Services de sécurité
Depuis 2015

CONSTANTIA FLEXIBLES
Emballage flexible
Depuis 2015

CRISIS PREVENTION INSTITUTE
Services de formation
Depuis 2019

CROMOLOGY
Peinture décorative
Depuis 2006

IHS TOWERS
Infrastructures télécoms
Depuis 2013

STAHL
Produits de finition pour le cuir et les revêtements haute performance
Depuis 2006

TSEBO
Services aux entreprises
Depuis 2017

WENDEL LAB
Investissements dans l'innovation
Depuis 2013

AUTRES ACTIFS

VALEUR CRÉÉE AVEC ET POUR LES PARTIES PRENANTES

Mesure de la création de valeur

- Plus de 9 Md€ d'actif brut
- Plus de 5 Md€ de capitalisation boursière
- Actif Net Réévalué (ANR) à 166,3 €/action au 31/12/2019, soit +12,8 %
- Rendement global (dividendes réinvestis) de 11,8 %/an depuis le 13/06/2002

Accompagnement des sociétés

- Soutien actif et constant, partage de la prise de risques et partage d'expérience et des compétences financières et techniques
- Représentation dans les conseils d'administration et comités clés des entreprises

Dialogue avec les actionnaires

- Investisseurs institutionnels : 370 rencontres
- Comité Consultatif des Actionnaires de Wendel : 3 réunions
- Lettre aux actionnaires : 3 numéros
- *Roadshows* gouvernance
- Administrateur référent

Développement des collaborateurs et partage de la valeur

- 16,5 heures de formation/salarié
- Accord d'intéressement, PEG, PERCO
- Régime de retraite supplémentaire
- 94 % des salariés bénéficient de l'attribution de stock-options et/ou d'actions de performance
- Prise en charge des frais de crèche
- Mutuelle, prévoyance

Chiffres clés au 31 décembre 2019

Actif brut
Plus de 9
milliards d'euros

ANR
166,3
euros par action

316 ans
d'histoire

Chiffre d'affaires consolidé
8562,2
millions d'euros

Dividende ordinaire
2,90
euros par action[1]

Plus de
40 ans
dans l'investissement

8
participations

Capitalisation boursière
Plus de 5
milliards d'euros

~ 100
collaborateurs

Notations financières

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

Notations extra-financières

MSCI
Notation : AA
Au-dessus de la moyenne des sociétés comprises dans l'univers des valeurs financières diversifiées

ROBECOSAM
20e sur environ 100 valeurs financières diversifiées

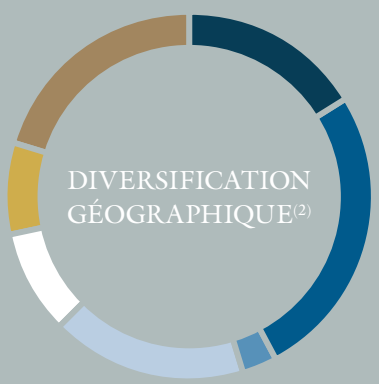
(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 02/07/2020. À l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé un dividende de 2,90 € par action. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire.

Implantations

DIVERSIFICATION SECTORIELLE(2)

- 19% Télécoms et infrastructures
- 11% Énergie
- 3% Industrie
- 7% Santé
- 6% Secteur public et éducation
- 25% Grande consommation
- 4% Rénovation
- 4% Construction neuve
- 8% Autres
- 10% Automobile et transports

DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE(2)



- 16% Amérique du Nord
- 26% Afrique et autres
- 3% Europe de l'Est
- 17% Reste de l'Europe
- 9% France
- 8% Amérique Latine
- 20% Asie-Pacifique

2019

Wendel est cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris.
(2) Exposition de la valeur d'entreprise, calculée sur la base des calculs de l'ANR au 31 décembre 2019, des sociétés du Groupe selon la répartition du chiffre d'affaires 2019. Les sociétés sont les suivantes : Bureau Veritas, Allied Universal, Constantia Flexibles, Crisis Prevention Institute, Cromology, IHS Towers, Stahl et Tsebo.

1815

DIMENSION NOUVELLE

François de Wendel s'engage dans la vie publique

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

1880

L'ÂGE DE L'ACIER

Le « procédé Thomas » donne naissance à la sidérurgie lorraine

Le « procédé Thomas » permet de transformer en acier le riche 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.

1704

UNE ÉPOPÉE COMMENCE

Jean-Martin Wendel acquiert les forges de Hayange

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…

1859

« MF » EN BOURSE

Marine-Firminy ouvre son capital

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 ».

1977

LE TEMPS DES MUTATIONS

La crise économique s'installe, la diversification commence

Le Groupe se réorganise. Les actifs non-sidérurgiques sont rassemblés dans une nouvelle entité : la Compagnie Générale d'Industrie et de Participations (CGIP).

LES ANNÉES 2010

SERVICES, INDUSTRIE ET FINANCE

Wendel, parmi les premières sociétés d'investissement cotées en Europe

Toujours accompagné par la famille Wendel, actionnaire de référence depuis trois siècles, le Groupe poursuit sa diversification et investit dans des entreprises résolument tournées vers le développement international.

2019

1948

LES TRENTE GLORIEUSES

L'heure est à la reconstruction du pays

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 Solmer en 1969, répond aux besoins croissants en tôles d'acier. En 1975, le Groupe produit 72% de l'acier brut français.

2002

NOUVEL ÉLAN

La conquête de nouveaux secteurs d'activités

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

Questions à Nicolas ver Hulst

« L'éthique et la responsabilité sociale, un enjeu majeur. »

L'activité de Wendel a été très riche au cours des derniers mois. Pouvez-vous retracer les travaux qui ont mobilisé le Conseil de surveillance ?

N. v. H. : Oui, incontestablement 2019 a été une année faste pour la maison Wendel. Une année de transformation positive. Une année de progression de notre Actif Net Réévalué (ANR).

Une année marquée aussi par la cession partielle d'Allied Universal dans d'excellentes conditions financières et à un moment particulièrement opportun. En face de cette cession, nous avons fait l'acquisition de Crisis Prevention Institute (CPI), une entreprise américaine de formation dotée d'un potentiel prometteur. Le mouvement d'ensemble est excellent : nous avons réussi notre déploiement nord-américain !

Le Conseil de surveillance a validé chacun de ces projets, après les avoir analysés avec soin. Cette période a donc été à la fois exigeante et très gratifiante.

Le Conseil de surveillance reste toujours particulièrement vigilant sur le niveau d'endettement du Groupe et sur la solidité de sa trésorerie. Wendel a réalisé avec succès une émission obligataire de 300 millions d'euros. Nous n'avons aucune échéance avant 2023. Notre trésorerie se situe à 1,1 milliard d'euros*. Nous nous trouvons donc dans une situation solide.

S'agissant de la gouvernance du Groupe, un changement important est intervenu dans le Directoire, avec le départ de Bernard Gautier et la nomination de David Darmon, ainsi que la montée en puissance des *Operating Partners*. Leur rôle de conseil est crucial auprès des CEOs des entreprises du portefeuille.

Le Conseil de surveillance a aussi été très actif sur les thématiques de responsabilité sociétale de l'entreprise, particulièrement sur les sujets de la parité et de l'inclusion.

Quelles sont vos attentes concernant le Directoire pour les mois et les années à venir ?

N. v. H. : La confiance et le dialogue caractérisent les relations entre le Directoire et le Conseil de surveillance. Nous échangeons très régulièrement sur les choix stratégiques.

Sur le plan réglementaire, les nouvelles normes comptables (notamment l'IFRS 16) contraignent le Comité d'audit, des risques et de la conformité à regarder toujours plus attentivement l'évaluation des actifs nets. Wendel a mis en place un contrôle interne robuste dont les équipes viennent rendre régulièrement compte au Conseil de surveillance des avancées. Nous estimons que tout ce qui touche à l'éthique et à la responsabilité sociale constitue un enjeu majeur. Nous comptons sur le Directoire pour impulser cette dynamique au sein de Wendel et dans les sociétés du portefeuille.

Le monde d'après la crise sanitaire sera radicalement différent. Les valorisations d'entreprises seront plus raisonnables. L'exubérance des marchés ne sera plus de mise.

André François-Poncet a su protéger le Groupe des excès observés sur les marchés grâce à une discipline rigoureuse. L'action de David Darmon a permis de faire de la stratégie américaine de Wendel un succès. Aujourd'hui, nous attendons du Directoire qu'il continue de positionner le Groupe sur des secteurs en croissance. Wendel est un excellent actionnaire pour des partenaires ambitieux dont l'objectif est de croître.

* Au 31 décembre 2019.

André François-Poncet

« La solidité de notre bilan compte plus que jamais. »

« 2019 a été une année de mouvements. Bureau Veritas a accéléré sa croissance et consolidé son modèle financier. IHS Towers a poursuivi sa trajectoire. Stahl a bien redémarré sur les derniers mois de l'exercice. Constantia Flexibles a engagé un plan vigoureux pour restaurer sa compétitivité. Enfin, Wendel a redéployé une partie des capitaux d'Allied Universal – un beau succès d'investisseur ! – vers Crisis Prevention Institute.

2020 a débuté par un ralentissement brutal et global. À ce jour, toutes les conséquences de la pandémie du Covid-19 ne sont pas encore mesurables. Mais déjà, on perçoit que ce choc dépasse nettement en intensité toutes les crises de ce début de siècle.

Au cours des dernières années, nous nous étions préparés à un retournement prévisible de la conjoncture macroéconomique et financière, même si, alors, nous n'avions pas d'idée précise du déclencheur qui serait à l'œuvre. Nous avons fait preuve de prudence en cédant la moitié de nos participations. Nous avons également dégagé des ressources importantes en plaçant des actions Saint-Gobain et Bureau Veritas et en poursuivant le désendettement de Stahl et de Constantia Flexibles. Nous avons favorisé le renforcement du bilan de Bureau Veritas en prenant notre dividende 2018 en actions et en focalisant la société sur la génération de trésorerie.

Au global, nous avons vendu bien plus que nous n'avons acheté. Nous avons assumé d'être à contre-courant d'une ambiance générale qui poussait plutôt aux acquisitions spéculatives.

Wendel, aujourd'hui forte d'une structure financière solide et d'un portefeuille de qualité, a les moyens de résister à l'adversité. Il lui faudra prendre les décisions adaptées de façon disciplinée tout en faisant preuve de solidarité envers ses parties prenantes.

Lorsque nous émergerons de cette période difficile, Wendel poursuivra son déploiement progressif vers des marchés en croissance. Le Groupe restera, plus que jamais, vigilant sur la solidité de son bilan, dont on peut actuellement mesurer l'importance cruciale ! Nous continuerons à soutenir les entreprises talentueuses dans leur croissance et nous approfondirons nos orientations ESG (Environnement, Social, Gouvernance) que confortent les événements actuels.

Je tiens à remercier les actionnaires et la famille Wendel pour leur soutien ainsi que les dirigeants et les équipes au sein des sociétés du portefeuille qui, tous, font face.

Avec le Conseil de surveillance et mon coéquipier David Darmon, je félicite en notre nom tous les collaborateurs de Wendel qui se sont très rapidement adaptés – notamment grâce au télétravail – et permettent ainsi à notre entreprise de rester totalement opérationnelle, malgré cette situation hors normes. Ensemble, nous réussirons. »

Le 15 avril 2020.

Le Conseil de surveillance suit attentivement la gestion de la société par le Directoire.

Le Conseil de surveillance compte douze membres, dont un représentant des salariés. La durée du mandat est de quatre ans.

La proportion de femmes siégeant au Conseil de surveillance est de 45%, dépassant l'objectif de 40% recommandé par le Code Afep-MEDEF depuis 2016 et imposé par la loi depuis 2017. La proportion de membres indépendants au Conseil est également supérieure à la recommandation du Code Afep-MEDEF (33,33%) puisqu'elle s'établit à 45%.

Nicolas ver Hulst
Président du Conseil de surveillance
66 ans

Gervais Pellissier
Vice-président du Conseil de surveillance, membre référent du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité,
membre indépendant
60 ans

Guylaine Saucier
Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité, membre du Comité de gouvernance et du développement durable,
membre indépendant
73 ans

Jacqueline Tammenoms Bakker
Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable, membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité,
membre indépendant
66 ans

Franca Bertagnin Benetton
Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité,
membre indépendant
51 ans

Bénédicte Coste
Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité
62 ans

6 réunions
planifiées

99%
de taux de présence

6 réunions
ad hoc

89%
de taux de présence

3h45
durée moyenne d'une réunion

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Édouard de l'Espée
Membre du Comité de gouvernance et du développement durable
71 ans

Nicholas Ferguson
Membre du Comité de gouvernance et du développement durable, membre indépendant
71 ans

Priscilla de Moustier
Membre du Comité de gouvernance et du développement durable
67 ans

Sophie Parise
Membre du Comité de gouvernance et du développement durable, représentante des salariés
41 ans

François de Wendel
Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité
71 ans

Humbert de Wendel
Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité
63 ans

45 %*
d'indépendants
(hors membre représentant les salariés)

45 %*
de femmes
(hors membre représentant les salariés)

63,5 ans
âge moyen

6 ans
d'ancienneté moyenne

5 nationalités
française, italienne, britannique, canadienne, néerlandaise

*Au-delà des exigences légales du Code Afep-MEDEF.

DIRECTOIRE

Le Directoire, nommé par le Conseil de surveillance pour quatre ans, est composé de deux membres, André François-Poncet et David Darmon.

Le Directoire prend les décisions relatives à la vie du Groupe : investissements, situation financière, organisation interne, etc. Il se réunit tous les quinze jours, au minimum.

Il est assisté par deux comités : le Comité de gestion qui assure la gestion opérationnelle ; le Comité d'investissement qui étudie les projets d'investissement, sélectionnés à partir des analyses de l'équipe d'investissement. S'appuyant sur les recommandations du Comité d'investissement, le Directoire prend ses décisions, présentées ensuite au Conseil de surveillance. Par ailleurs, un Comité de coordination assure la transmission des informations entre les équipes des différentes implantations de Wendel.

André François-Poncet
Président du Directoire
Diplômé de HEC et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, André François-Poncet a été nommé Président du Directoire le 1er janvier 2018. Administrateur d'AXA depuis 2016, il a travaillé chez Morgan Stanley (Londres, New York et Paris), pendant seize ans, et au sein de BC Partners (Paris et Londres) en tant que *Managing Partner* puis *Senior Advisor*, pendant quinze ans. De 2016 à 2017, il a rejoint les équipes de CIAM en tant que *Partner*.

David Darmon
Membre du Directoire
Diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, David Darmon a rejoint le Directoire le 9 septembre 2019. Depuis 2005, après avoir travaillé chez Apax Partners et Goldman Sachs, David Darmon a dirigé de nombreux investissements du Groupe. En 2013, il a ouvert le bureau de Wendel à New York.

En 2019, trois Directeurs généraux adjoints ont été nommés afin d'épauler le Directoire : Jérôme Michiels, Josselin de Roquemaurel et Félicie Thion de la Chaume. Christine Anglade Pirzadeh en assure le secrétariat en qualité de Conseiller du Directoire.

Deux instances complémentaires au sein du groupe Wendel se relaient pour piloter les investissements et la gestion opérationnelle.

Le Comité d'investissement étudie les projets d'investissement.

Le Comité d'investissement sélectionne et prépare les investissements du groupe Wendel.
À une périodicité presque hebdomadaire, il réunit le Directoire, cinq Directeurs associés et le Directeur financier.

André François-Poncet
Président du Directoire
60 ans — 2 ans d'ancienneté

David Darmon
Membre du Directoire
46 ans — 14 ans d'ancienneté

Stéphanie Besnier
Directeur associé,
Co-responsable de l'activité d'investissement en Europe francophone
42 ans — 12 ans d'ancienneté

Stéphane Heuzé
Directeur associé,
CEO Wendel Africa
43 ans — 5 ans d'ancienneté

Jérôme Michiels
Directeur général adjoint,
Directeur associé, Directeur financier,
Directeur des ressources opérationnelles
45 ans — 13 ans d'ancienneté

Adam Reinmann
Directeur associé,
CEO Wendel North America
44 ans — 6 ans d'ancienneté

Josselin de Roquemaurel
Directeur général adjoint,
Directeur associé,
Co-responsable de l'activité d'investissement en Europe francophone
43 ans — 2 ans d'ancienneté

Félicie Thion de la Chaume
Directeur général adjoint,
Directeur associé, CEO Wendel London
40 ans — 12 ans d'ancienneté

COMITÉS

48 ans
âge moyen

41,6%
de femmes

7,3 ans
ancienneté moyenne

Le périmètre de calcul retenu ne prend pas en compte Marie-Hélène Dorat en tant que Directrice des ressources humaines.

Le Comité de gestion assure la gestion opérationnelle.

Le Comité de gestion prend les décisions concernant l'organisation et le fonctionnement du Groupe. Tous les quinze jours, il réunit les membres du Directoire et les Directeurs des fonctions corporate.

André François-Poncet
Président du Directoire
60 ans — 2 ans d'ancienneté

David Darmon
Membre du Directoire
46 ans — 14 ans d'ancienneté

Christine Anglade Pirzadeh
Directrice du développement durable et de la communication, Conseiller du Directoire
48 ans — 8 ans d'ancienneté

Caroline Bertin Delacour
Secrétaire générale et Directrice de la conformité Groupe
56 ans — 10 ans d'ancienneté

Marie-Hélène Dorat
Directrice des ressources humaines (jusqu'au 31 mars 2020)
60 ans — 11 ans d'ancienneté

Peter Meredith
Directeur fiscal
60 ans — 7 ans d'ancienneté

Jérôme Michiels
Directeur général adjoint, Directeur associé, Directeur financier et Directeur des ressources opérationnelles
45 ans — 13 ans d'ancienneté

Alexina Portal
Directrice des ressources humaines
50 ans — depuis le 16 mars 2020

STRATÉGIE

Les orientations stratégiques de Wendel

Compte-tenu de la crise sanitaire du Covid-19 apparue début 2020, de la chute consécutive de l'activité économique et du niveau actuel des valorisations, Wendel concentre toute son énergie à accompagner au mieux les sociétés de son portefeuille pour les épauler dans leurs plans d'adaptation face à cette crise sans précédent.

En ce qui concerne d'éventuelles nouvelles acquisitions, Wendel poursuit son approche prudente des dernières années et reste plus sélective que jamais, sans pression pour investir.

Les autres aspects des ambitions du Groupe demeurent d'actualité.

- 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, mises en bourse et réinvestissements disciplinés lorsqu'elles sembleront avantageuses.
- Dans certains cas, investir aux côtés de partenaires partageant la philosophie de Wendel, comme le Groupe l'a déjà fait par le passé.
- Rester vigilant, en gardant un contrôle strict de la dette nette, pour la maintenir à un niveau bien inférieur à 2,5 milliards d'euros, tout en gardant un portefeuille équilibré entre actifs cotés et non cotés.
- Atteindre des objectifs financiers ambitieux : un taux de retour moyen à deux chiffres pour les actionnaires, un dividende, si possible, en croissance année après année et avec des rachats d'actions réguliers et opportunistes. Par la force des choses, la réalisation de ces objectifs est contrariée par les circonstances actuelles.

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

La feuille de route sera réexaminée à l'occasion de la définition du prochain mandat du Directoire.

Le modèle d'investissement de Wendel

Wendel investit dans des sociétés leaders de leur secteur ou qui disposent du potentiel pour le devenir.

Wendel sélectionne des entreprises bien positionnées pour capitaliser sur le dynamisme des zones à forte croissance et sur les grandes tendances économiques de long terme : évolutions démographiques, urbanisation, progression du pouvoir d'achat dans les pays en développement, croissance durable, besoin de confiance et de sécurité, digitalisation…

Acquisitions par les filiales et participations

Les sociétés qui intègrent le portefeuille ont vocation à grandir à la fois par croissance organique et par des acquisitions créatrices de valeur. La croissance par acquisition fait partie intégrante du modèle de développement des sociétés du Groupe. Le plan de développement de chaque société prévoit une part de croissance *via* des acquisitions, généralement de taille modérée et créatrices de valeur. Les équipes de Wendel accompagnent les sociétés du Groupe dans la recherche d'acquisitions relutives. Elles les appuient dans le déploiement de leur stratégie de croissance externe, ainsi que dans la mise en place des financements nécessaires.

L'esprit d'entreprise au cœur du modèle

Afin d'associer ses principaux managers à la création de valeur du Groupe, Wendel a mis en place des systèmes de co-investissement, grâce auxquels ils peuvent investir à titre personnel dans les actifs du portefeuille. Ainsi, ils partagent les risques ou les bénéfices de ces investissements sur leur patrimoine propre.

TAILLE CIBLE
Les investissements initiaux en fonds propres s'établissent entre 200 et 700 millions d'euros, avec de possibles réinvestissements ultérieurs.

ZONES GÉOGRAPHIQUES
Wendel privilégie les entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord. Les sociétés sélectionnées présentent une forte exposition internationale ou développent une stratégie ouverte sur le monde.

GOUVERNANCE
Wendel préconise une gouvernance équilibrée qui lui permet de jouer pleinement son rôle d'actionnaire de long terme. Wendel nomme des équipes managériales qui partagent sa vision.

LEVIER MODÉRÉ
La dette à l'échelon des sociétés est sans recours sur Wendel. Cette dette doit être dimensionnée en fonction du profil de croissance et de trésorerie de chaque entité.

INVESTISSEUR RESPONSABLE
Wendel ne réalise pas d'investissement dans des secteurs dont l'image nuirait à celle du Groupe ou serait en contradiction avec ses valeurs et sa politique d'investissement responsable.

Environnement, Social, Gouvernance

ESG

VALEURS
Engagement.
Excellence.
Esprit entrepreneurial.

VISION
Pour Wendel, la performance ESG des entreprises constitue le moteur de leur croissance.

MISSION
Wendel s'engage auprès d'équipes entrepreneuriales pour construire des leaders durables.

La performance ESG fait partie intégrante de l'ADN de Wendel

La mission de Wendel est de soutenir et de transformer des entreprises ayant le potentiel de prospérer dans un monde en mutation, et d'offrir à la fois un retour sur investissement à ses actionnaires et des avantages durables à la Société.

Wendel, entreprise responsable

Face à la réalité des défis environnementaux et sociaux actuels, Wendel s'engage à être exemplaire dans son fonctionnement en tant qu'entreprise.

Des engagements pour favoriser l'excellence et l'engagement au sein de Wendel

- S'assurer que tout ce qui est fait est toujours caractérisé par l'intégrité et la transparence. En tant qu'actionnaire professionnel et entreprise cotée, Wendel est promoteur d'une gouvernance et d'une gestion des risques exemplaires. Cette ligne de conduite est principalement soutenue par ses solides structures de gouvernance, ses règles de fonctionnement claires et sa culture du dialogue franc et ouvert.
- Réduire au maximum les impacts négatifs sur l'environnement en diminuant autant que possible son empreinte carbone.
- Promouvoir des pratiques d'achats responsables.
- Améliorer l'employabilité de tous les collaborateurs en investissant dans leur développement et leur formation.
- Promouvoir la diversité, vecteur essentiel de la performance. Faire de l'amélioration de la parité femmes-hommes une priorité à tous les niveaux de l'organisation.
- Mener une enquête, tous les deux ans, pour ajuster les plans d'action aux besoins exprimés par les collaborateurs afin d'améliorer de façon continue le bien-être au travail, source d'excellence.
- Renforcer l'action philanthropique et les programmes de parrainage du Groupe afin de soutenir les communautés au sein desquelles il opère.

Bâtir des leaders durables

Des engagements d'investisseur pour le long terme

- En amont de chaque investissement, examiner soigneusement chaque opportunité au travers de la liste d'exclusions. Tester la résilience ESG (Environnement, Social, Gouvernance) des modèles d'affaires.
- Évaluer la maturité de chaque entreprise en matière de développement durable dans le cadre d'analyses approfondies de leur performance ESG.
- Pendant la période de détention, suivre avec rigueur la feuille de route ESG, établie pour chaque investissement. Responsabiliser les équipes Wendel et les sociétés du portefeuille en alignant une partie des rémunérations variables sur les progrès réalisés.
- À la sortie de chaque investissement, noter la progression des pratiques ESG au cours de la présence de Wendel au capital. Chaque fois que cela est possible, partager la valeur créée avec les équipes de l'entreprise cédée.

En mars 2020, Wendel a signé les Principes pour l'Investissement Responsable *(Principles for Responsible Investment – PRI)* des Nations Unies.
Wendel a également signé la Charte rédigée par France Invest (Association des Investisseurs pour la Croissance) visant à favoriser la parité femmes-hommes chez les acteurs du capital investissement français et les entreprises qu'ils accompagnent.

Wendel s'engage à respecter les six Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) des Nations Unies.

1. **Prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissement.**

2. **Être un investisseur actif et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaire.**

3. **Demander aux entités dans lesquelles le Groupe investit de publier des informations appropriées sur les questions ESG.**

4. **Favoriser l'acceptation et l'application de ces six principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.**

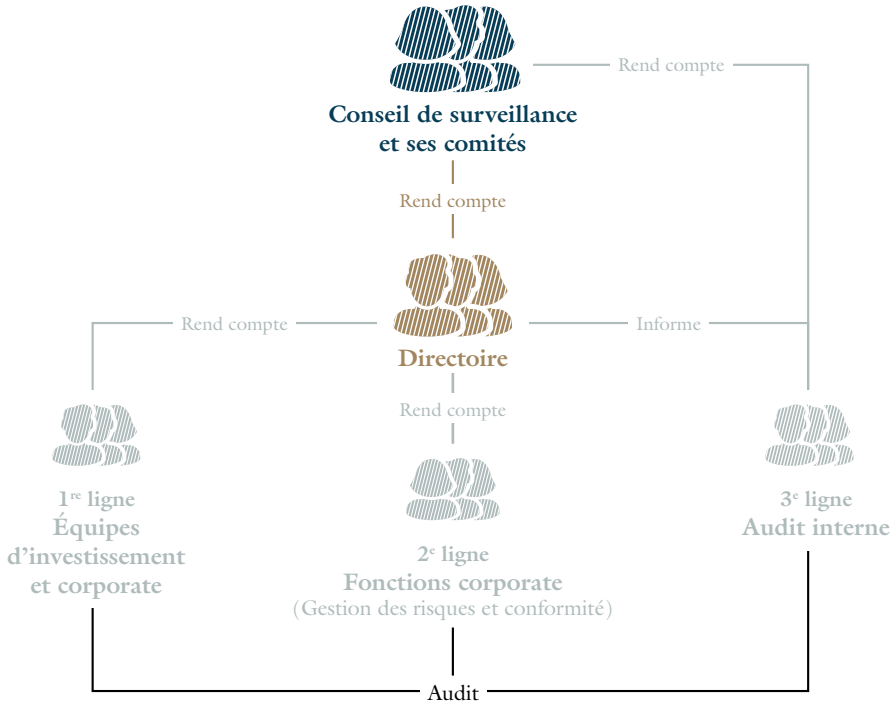
5. **Travailler avec le secrétariat PRI et les autres signataires pour accroître leur efficacité dans l'application des six principes.**

6. **Rendre compte des activités et des progrès dans l'application des six principes.**

Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Trois lignes de défense et de responsabilisation des acteurs structurent le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du groupe Wendel.

1re ligne. Les membres des équipes d'investissement et corporate mettent en œuvre les contrôles et identifient les risques au plus près des opérations.
2e ligne. Les directions des fonctions corporate définissent les processus et déploient les procédures et outils nécessaires pour maîtriser ces risques. Elles s'assurent régulièrement du suivi des risques et de la bonne mise en œuvre des contrôles.
3e ligne. L'audit interne effectue une évaluation indépendante du dispositif et émet des recommandations pour amélioration.



Les équipes d'investissement et corporate rendent compte au Directoire. L'audit interne rapporte au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Cartographie des risques considérés comme les plus significatifs par Wendel

Facteurs de risques	Évaluation
Risques relatifs aux opérations et à l'activité	
Exposition géographique et concentration des actifs	Élevé
Solidité des modèles économiques des entreprises du portefeuille	Élevé
Instruction des projets d'investissement et désinvestissements	Moyen
Estimation de la valeur des sociétés du portefeuille	Moyen
Fiabilité des informations transmises par les sociétés du portefeuille	Faible
Risques financiers	
Risque actions	Élevé
Risques externes	
Pandémie du Covid-19	Élevé
Évolution législative ou réglementaire	Moyen
Risques liés à la gouvernance	
Présence d'un actionnaire majoritaire	Faible

Un portefeuille de participations resserré et diversifié

Bureau Veritas

Participation **35,9 %**

Services d'évaluation de conformité et de certification

CA 2019 : 5 099,7 M€
N° 2 mondial
Plus de 78 000 collaborateurs
Présent dans 140 pays
400 000 clients
Plus de 1500 bureaux et laboratoires
Montant investi : 397,3 M€ depuis 1995

Allied Universal

Participation **~ 6 %**

Services de sécurité

CA 2019 : 7,5 Md$
Leader américain des services de sécurité
~ 246 000 collaborateurs
Plus de 14 200 clients
293 bureaux aux États-Unis
Montant investi : 80 M$ depuis 2015

Constantia Flexibles

Participation **60,6 %**

Emballage flexible

CA 2019 : 1 534,3 M€
N° 2 en Europe, N° 3 mondial
~ 8 800 collaborateurs
36 sites de production
dans 16 pays
Montant investi : 565 M€ depuis 2015

Crisis Prevention Institute

Participation **~ 96 %**

Services de formation

CA 2019 : 87,7 M$
Leader du marché aux États-Unis
Plus de 9 000 clients
325 collaborateurs
39 000 « Certified Instructors »
Des bureaux dans 3 pays,
des formations organisées dans 17 pays
Montant investi : 569 M$ depuis 2019

2019

Cromology

Participation **95,9 %**

Peinture décorative
CA 2019 : 667,8 M€
N° 2 en France et au Portugal
N° 1 en Italie
~ 3 300 collaborateurs
Présent dans 9 pays européens
7 laboratoires de R&D
Montant investi : 550 M€ depuis 2006 (1)

IHS Towers

Participation **21,3 %**

Infrastructures télécoms
CA 2019 : 1 231 M$
N° 1 en Afrique
N° 4 des opérateurs indépendants dans le monde
~ 2 000 collaborateurs
Présent dans 9 pays
27 975 tours (2)
Montant investi : 830 M$ depuis 2013 (3)

Stahl

Participation **67,5 %**

Produits de finition pour le cuir et les revêtements haute performance
CA 2019 : 808,7 M€
N° 1 mondial de la chimie pour le cuir
~ 2 000 collaborateurs,
dont plus de 600 « Golden Hands »
Présent dans 24 pays
35 laboratoires et 11 sites de production
Montant investi : 221 M€ depuis 2006

Tsebo

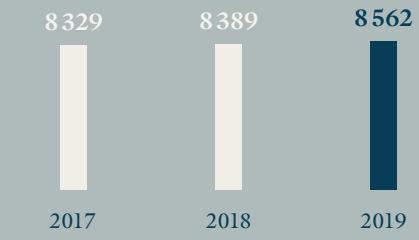
Participation **63,8 %**

Services aux entreprises
CA 2019 : 505,7 M$
Leader africain des services aux entreprises
~ 40 000 collaborateurs
Présent dans 27 pays d'Afrique
Montant investi : 158 M€ depuis 2017

Les montants investis et les parts de capital détenues par le groupe Wendel sont au 31 décembre 2019. La matérialisation des conditions de co-investissement pourrait avoir un effet dilutif sur la participation de Wendel. Voir page 303 du Document d'Enregistrement Universel 2019.
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) Montant cumulé des fonds propres investis par Wendel dans Materis et Cromology. Nouvelle injection de fonds propres dans Cromology de 125 M€ en mai 2019. (2) Nombre de tours *hors managed services* et tours en cours de construction *pro forma* des transactions au Koweït et en Amérique du Sud (finalisées en 2020). (3) Participation effective de 19,2 % après l'impact dilutif du mécanisme de participation aux bénéfices mis en place chez IHS Towers.

Chiffres clés des trois derniers exercices

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

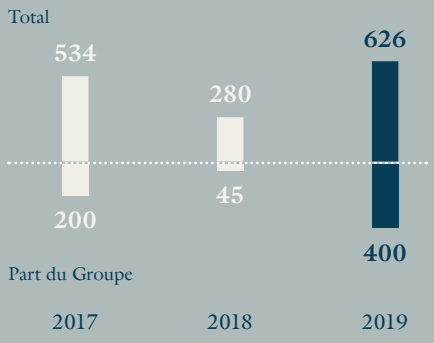


En millions d'euros au 31/12.

ACTIF NET RÉÉVALUÉ

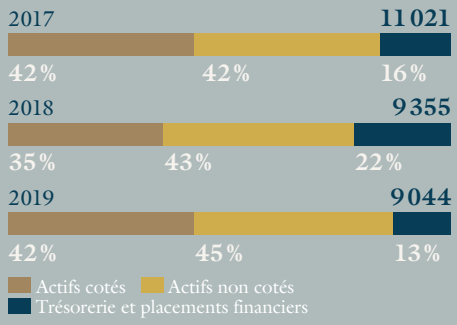
En euros par action au 31/12.

RÉSULTAT NET



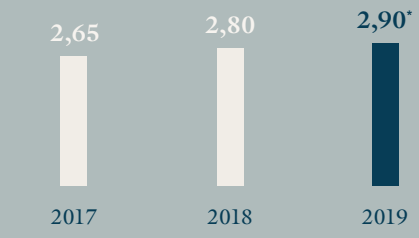
En millions d'euros au 31/12.

TOTAL DE L'ACTIF BRUT GÉRÉ



En millions d'euros au 31/12.

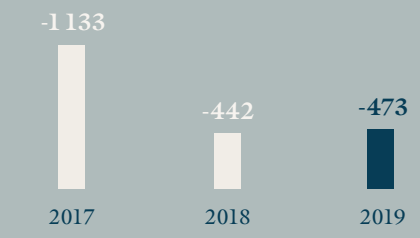
DIVIDENDE



En euros par action, dividende ordinaire.

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 02/07/2020. À l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé un dividende de 2,90 € par action. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire.

DETTE NETTE



En millions d'euros au 31/12.
Telle que définie : trésorerie et placements financiers – dette obligataire Wendel et intérêts courus.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE 34

1.2 ACTIVITÉ 35

1.3 MODÈLE D'INVESTISSEMENT ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 36

1.3.1 Un partenaire engagé avec des équipes entrepreneuriales 36
1.3.2 Une charte pour notre métier d'actionnaire de long terme 36
1.3.3 Une volonté de portefeuille équilibré 37
1.3.4 Orientations stratégiques 2017-2020 38

1.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS 40

1.4.1 Bureau Veritas 40
1.4.2 Cromology 44
1.4.3 Stahl 47
1.4.4 IHS Towers 49
1.4.5 Constantia Flexibles 52
1.4.6 Tsebo 55
1.4.7 Crisis Prevention Institute 58
1.4.8 Allied Universal 61
1.4.9 Autres informations sur le portefeuille 62

1.1 Historique

Fondé en Lorraine en 1704, le groupe Wendel s'est développé pendant 270 ans dans diverses activités industrielles, 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 télécoms – emballages – sécurité - formations).

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 XX^{e} 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. En 1975, le Groupe 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 contribué 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 plus de 9 Md€ d'actifs gérés fin décembre 2019, 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 durable 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 double notation *Investment Grade* et d'accès aux marchés financiers, soutenue et contrôlée par Wendel-Participations, un actionnaire familial stable ayant plus de 315 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, les meilleures pratiques ESG, 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 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 2019

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, groupes familiaux 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 2019, la forte concurrence sur les actifs les plus attractifs a à nouveau placé 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 2019, cette forte abondance de capitaux à investir ainsi que la bonne tenue des marchés actions 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 2019, 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 405 milliards de dollars (en ligne par rapport à 2018), avec une moyenne de détention de 4,3 ans. Toutes les voies de sortie ont été utilisées, notamment la vente à des investisseurs stratégiques. En dépit de la volatilité croissante des marchés, qui s'est accrue dans les premiers mois de l'année 2020, 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, ou 3i Group.

1.3 Modèle d'investissement et stratégie de développement

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, cotées et non cotées, 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 tels que Capgemini, BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator, Valeo, Afflelou, Editis, Legrand, Deutsch, Allied Universal.

1.3.1 Un partenaire engagé avec des équipes entrepreneuriales

La stratégie d'investissement et de développement durable 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 & développment durable 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.

1.3.2 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 lorsque c'est justifié.

1.3.3 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 périodiquement de nouveaux investissements principalement dans des entreprises non cotées.

1.3.3.1 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 :

- des entreprises qui sont en adéquation avec les valeurs RSE et l'éthique de Wendel ;
- 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, essentiellement basées en Europe et en Amérique du Nord ;
- ayant des expositions très internationales ou une stratégie de croissance internationale ;
- représentant idéalement un investissement initial 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.

1.3.3.2 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 17 acquisitions en 2019 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.

1.3.3.3 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), 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, Tsebo et CPI), 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 6.7, notes 4-1 et 4-2, de ce Document d'Enregistrement Universel.

1.3.4 Orientations stratégiques 2017-2020

1.3.4.1 Investissement dans des actifs de grande qualité

En 2017, Wendel estimait 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 prêtaient.

Compte-tenu de la crise sanitaire du COVID-19 apparue début 2020, de la chute consécutive de l'activité économique et du niveau actuel des valorisations, Wendel concentre toute son énergie à accompagner au mieux les sociétés de son portefeuille pour les épauler dans leurs plans d'adaptation à cette crise sans précédent.

Nous poursuivons ainsi notre approche prudente des dernières années en ce qui concerne d'éventuelles nouvelles acquisitions et resterons plus sélectifs que jamais, sans pression pour investir.

Les autres aspects de nos ambitions demeurent d'actualité :

- Développer et cristalliser de la valeur en poursuivant le développement à long terme des sociétés de notre portefeuille et en tirant avantage des opportunités de cessions, partenariats, mise en bourse et de réinvestissements disciplinés dans les sociétés lorsqu'elles sembleront avantageuses ;
- Dans certains cas, investir aux côtés de partenaires partageant notre philosophie, comme déjà fait dans le passé ;
- Rester vigilants, en gardant un contrôle strict de la dette nette, pour la maintenir à un niveau bien 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 si possible en croissance année après année, et avec des rachats d'actions réguliers et opportunistes. Par la force des choses, la réalisation de nos objectifs est contrariée par les circonstances actuelles.

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

La feuille de route sera réexaminée à l'occasion de la définition du prochain mandat du Directoire.

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 portefeuille, 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.

En 2019, Wendel s'est à nouveau astreinte à une discipline très stricte dans le déploiement de son capital. Ainsi, le montant des cessions a dépassé d'un quart environ les montants investis : 946 M€ investis, avec l'acquisition d'environ 96 % du capital de Crisis Prevention Institute pour 569 M$ investis en fonds propres, la participation à l'augmentation de capital de Cromology de 125 M€ à l'occasion de la renégociation de sa dette. Ce total inclut également la prise du dividende de Bureau Veritas en titres pour 87,5 M€ ainsi que le rachat et annulation en 2019 de 1 645 338 actions Wendel pour 200 M€. En termes de cessions, elles se sont montées à 1 156 M€, avec la vente d'environ 79 % de la participation dans Allied Universal pour un produit de 721 M€, la cession des titres Saint-Gobain depuis début janvier, pour un prix de cession total de 468 M€ ainsi que la cession de PlaYce finalisée en février pour 32,2 M€.

1.3.4.2 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 à la mesure de leurs moyens des investissements générateurs de croissance organique et de rentabilité ainsi qu'en les accompagnant dans des opérations de croissance externe et la mise en place des meilleures pratiques de RSE.

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. Ainsi, en 2019, des efforts particuliers ont été réalisés en matière de gestion des risques cyber et dans la continuité du développement des outils collaboratifs et digitaux améliorant ainsi l'efficience opérationnelle de Wendel. En particulier, des nouveaux projets et outils digitaux transformants ont été lancés par les directions financière, des ressources humaines, de l'audit interne et des systèmes d'information afin d'améliorer leur efficience opérationnelle. Tous ces développements se sont matérialisés par un renouvellement des outils de travails, tant sur le plan matériel que logiciel, et ont permis la mise en place du télétravail avec une grande efficacité, notamment dans le contexte du confinement généralisé qui a débuté au mois de mars 2020.

Depuis près d'une décennie, l'Équipe en charge du développement durable et le Comité de pilotage du développement durable de Wendel mettent également en place de nombreuses initiatives en interne et améliorent constamment la transparence et la publication des informations. Au cours de l'année passée, ces efforts et la bonne réputation de Wendel ont été reconnus par des agences de notation extra-financière externes.

Sur cette base, en 2019, le Directoire et le Conseil de surveillance de Wendel ont exprimé leur forte ambition de développer davantage l'approche RSE de Wendel, pour en faire un pilier de développement stratégique, en accord avec nos valeurs et notre histoire. Leur vision a été mise en œuvre par les équipes de Wendel, à tous les niveaux, avec enthousiasme et engagement. Ces équipes ont démontré leur empressement à donner l'exemple, et leur volonté de cultiver des relations de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes. (voir Chapitre 4).

1.3.4.3 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.

1.3.4.4 Création de valeur pour les actionnaires

Pour la période 2017-2020 Wendel avait 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. Compte-tenu de la crise sanitaire du COVID-19 apparue début 2020, de la chute consécutive des marchés et des valorisations des actifs, l'atteinte de ces objectifs paraît hors de portée. Pour l'année 2020, les énergies du Groupe se concentrent à accompagner au mieux les sociétés en portefeuille et de venir les épauler, de manière disciplinée, dans leur plan d'adaptation à cette crise sans précédent.

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

1.4 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. Les commentaires sur l'activité des sociétés sont avant IFRS 16, sauf mentions contraires.

1.4.1 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

(société consolidée par intégration globale)

Présent dans 140 pays	> 1 500 bureaux et laboratoires	> 78 000 collaborateurs	400 000 clients
5 099,7 M€ de chiffre d'affaires en 2019	831,5 M€ de résultat opérationnel ajusté[1]	Détention par Wendel[2] : 35,9 % du capital et 51,3 % des droits de vote théoriques	Montant investi[3] par Wendel : 397,3 M€ 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). Après IFRS 16.
(2) Taux de détention du capital par Wendel au 31.12.2019 net de l'autodétention.
(3) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2019 incluant le scrip dividend pris en 2019.

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 2019 ?

Le chiffre d'affaires en 2019 a atteint 5 099,7 millions d'euros, soit une hausse de + 6,3 % par rapport à 2018. La croissance organique a été de + 4,3 %, avec une légère accélération au S2 par rapport au S1 (respectivement + 4,7 % vs + 4,0 %). Le T4 2019 a enregistré un taux de croissance organique de + 5,3 %.

Cinq des six activités du groupe ont réalisé une croissance organique de 4,8 % en moyenne, notamment les activités Agroalimentaire & Matières Premières à + 6,7 %, Industrie à + 6,2 %, Marine & *Offshore* à + 4,9 %, Bâtiment & Infrastructures à + 3,2 % et Biens de consommation à + 2,3 %. Seul le chiffre d'affaires de l'activité Certification a légèrement baissé sur l'exercice comme attendu (- 1,5 %), même si la tendance est redevenue positive au dernier trimestre 2019 grâce au dynamisme de la gamme de nouveaux services, en particulier ceux axés sur la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE).

La croissance externe nette (effet périmètre) ressort à + 1,2 %, résultat de la contribution des acquisitions réalisées en 2019, en particulier dans les activités Bâtiment & Infrastructures et Agroalimentaire, des acquisitions finalisées en 2018 et de la baisse consécutive notamment liée à la cession de l'activité de conseil HSE aux États-Unis. En 2019, Bureau Veritas a finalisé cinq acquisitions dans différents pays, afin d'étendre sa présence géographique. Ces acquisitions représentant environ 46 millions d'euros de chiffre d'affaires annualisé (soit + 0,9 % du chiffre d'affaires du groupe en 2019) viennent en soutien à deux des cinq "Initiatives de Croissance". Bureau Veritas a poursuivi la cession d'activités non stratégiques au cours de l'exercice 2019. Bureau Veritas a finalisé la cession des services de conseil en matière de santé, de sécurité et d'environnement en Amérique du Nord en juin 2019 (HSE Consulting ; environ 30 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2018 et 170 employés). Au total, Bureau Veritas a cédé environ 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et réduit ses effectifs de 250 équivalents temps plein en 2019.

Les variations des taux de change ont eu un impact positif de + 0,8 %, principalement car l'appréciation du dollar américain et des devises corrélées face à l'euro n'a été que partiellement compensée par la dépréciation des devises de certains pays émergents.

Le résultat opérationnel ajusté de Bureau Veritas a augmenté de + 9,7 % atteignant 831,5 millions d'euros ; avant l'application de la norme IFRS 16, il s'élevait au total à 818,5 millions d'euros, soit une hausse de + 8,0 %. La marge opérationnelle ajustée pour l'exercice 2019 est de 16,3 %, en hausse de 50 points de base. Avant l'application de la norme IFRS 16, la marge affichait une hausse de 25 points de base à 16,1 %, à comparer aux 15,8 % de l'exercice 2018 ; à taux de change constant, elle a progressé de 20 points de base à 16,0 % (dont 13 points de base en organique et 7 points de base d'effet périmètre).

Un flux de trésorerie disponible à 617,9 millions d'euros, en forte amélioration de + 29,2 %

Pour l'exercice 2019, le flux net de trésorerie généré par l'activité affiche une amélioration de + 19,7 % atteignant ainsi 820,4 millions d'euros, contre 685,5 millions d'euros en 2018. Avant l'application de la norme IFRS 16, le flux net de trésorerie généré par l'activité affichait une augmentation de + 3,8 %, atteignant 711,4 millions d'euros. Cette augmentation est principalement due à l'amélioration du résultat avant impôts. Cet effet a été compensé partiellement par une variation du besoin en fonds de roulement positive de 17,2 millions d'euros à comparer à une variation négative de 4,1 millions d'euros durant l'exercice précédent, en conséquence d'une accélération de la croissance organique au T4 à + 5,3 %. Le programme *Move For Cash* a continué à produire des effets positifs et se poursuit avec des actions menées dans l'ensemble de l'organisation.

Dividende

Dans le contexte actuel d'aggravation de la crise sanitaire mondiale, Bureau Veritas continue de tout mettre tout en œuvre pour protéger la santé de ses collaborateurs, ainsi que, dans la mesure du possible, celle de ses clients, fournisseurs et sous-traitants. Le Groupe a adopté des plans de continuité d'activité à travers le monde et a activé le travail à distance quand cela est possible, dans le strict respect des décisions prises par les gouvernements locaux et des directives de l'Organisation mondiale de la Santé. Dans ce contexte, et afin de préserver sa faculté d'un rebond rapide après la crise, Bureau Veritas a choisi d'avoir notamment recours aux dispositifs de chômage partiel en France, ainsi qu'à ceux qui permettent un différé de certaines charges et de versements d'impôts.

Dans ces conditions extraordinaires, et pour répondre aux dispositions réglementaires en matière de modération des dividendes en contrepartie d'aides, le Conseil d'administration de Bureau Veritas, réuni en séance le 3 avril 2020, a décidé exceptionnellement, avec le soutien de Wendel et à l'instar de nombreuses sociétés françaises, de ne pas proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019, le 26 juin 2020. Cette décision a également été prise dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent.

L'impact du COVID-19 sur l'activité (information publiée le 26 mars 2020)

Bureau Veritas suit attentivement la situation et a pris les mesures appropriées pour protéger au mieux la santé des collaborateurs, ainsi que, dans la mesure du possible, celle de ses clients, fournisseurs et sous-traitants.

Bureau Veritas surveille étroitement l'inactivité économique associée à l'épidémie de COVID-19 qui a un impact direct sur ses activités. Lors de l'annonce de ses résultats annuels 2019 le 27 février 2020, dans un contexte où le virus affectait uniquement ses activités en Asie, le Groupe estimait alors que l'impact sur son chiffre d'affaires serait de l'ordre de 60 à 100 millions d'euros.

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie, qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020, l'impact initialement situé principalement en Chine (17 % du chiffre

d'affaires du Groupe, 16 461 salariés au 31 décembre 2019), affecte désormais d'autres régions du monde.

Dans ce contexte sanitaire incertain, l'impact de cette crise sur les résultats 2020 de Bureau Veritas est impossible à quantifier et Bureau Veritas a annoncé que son estimation d'impact initial publié en février 2019 n'était plus d'actualité. Bureau Veritas informera de l'évolution de la situation dès qu'il sera en mesure de le faire.

Il est à noter que l'épidémie du virus COVID-19 n'a pas d'incidence sur la situation comptable et financière du Groupe au 31 décembre 2019 décrite dans le Document d'enregistrement universel 2019 de Bureau Veritas.

Quelles sont les perspectives de développement ?

AMBITION 2016-2020

En février 2020, Bureau Veritas a indiqué que l'atteinte de la dernière année de l'ambition 2016-2020[1] n'est désormais plus pertinente dans le contexte de la crise du COVID-19.

Les fondamentaux solides de Bureau Veritas demeurent inchangés et démontrent clairement le bien-fondé de sa stratégie. Bureau Veritas annoncera son prochain plan stratégique en septembre 2020, dans la continuité de la trajectoire actuelle qui connaît un franc succès.

Le Groupe maintient ses 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.

Au 1er avril 2020, Bureau Veritas a indiqué que l'évolution de l'épidémie met l'économie mondiale à l'épreuve d'une crise systémique. Bureau Veritas y répond en mettant tout en œuvre pour protéger son activité et assurer l'excellence de sa qualité de service à ses clients. Dans ces conditions exceptionnelles, l'atteinte des objectifs 2020 est remise en cause et leur mise à jour est prématurée à ce stade.

Développement durable et information extra-financière

La RSE (responsabilité sociale des entreprises) est depuis toujours au cœur des préoccupations de Bureau Veritas. La société accorde en effet une place centrale aux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans tous ses secteurs d'activité.

Leader mondial en matière de QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), Bureau Veritas élabore des services toujours plus innovants pour répondre aux besoins sociétaux. Ainsi, face aux grands défis écologiques et sociaux de notre siècle, Bureau Veritas met son expertise au service d'un développement durable et sûr. La société s'engage également en faveur de la diversité, de l'égalité hommes/femmes et du respect fondamental des individus en entreprise, à travers des initiatives concrètes. Pour plus d'information : https://group.bureauveritas.com/fr/groupe/responsabilite-societale-de-lentreprise

En millions d'euros	2019 après IFRS 16	2019 avant IFRS 16	2018	Δ
Chiffre d'affaires	5 099,7	5 099,7	4 795,5	+ 6,3 %
Résultat opérationnel ajusté[1]	831,5	818,5	758,0	+ 9,7 %
% du chiffre d'affaires	16,3 %	16,1 %	15,8 %	+ 50 pdb
Résultat net ajusté part du Groupe[2]	451,0	454,5	417,2	+ 8,1 %
Dette financière nette ajustée[3]	1 813,3	1 813,3	2 115,1	- 14,3 %

(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.

(1) Pour rappel, l'ambition financière de 2016-2020 était la suivante : 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, tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015, 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 2020, aux taux de change du Plan initial en 2015, tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015 ; Continuer à générer un important flux de trésorerie disponible
(2) TAR : Taux total d'accidents avec et sans arrêt, 0,38 en 2019 ; LTR : Taux d'accidents avec arrêt, 0,23 en 2019. Par rapport aux résultats consolidés 2014
(3) Par rapport aux résultats consolidés 2015

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, Jérôme Michiels, Stéphanie Besnier, Claude Ehlinger

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

Comité des nominations et des rémunérations : Claude Ehlinger

Comité d'audit et des risques : Jérôme Michiels

Pour en savoir + : bureauveritas*.com*

1.4.2 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

(société consolidée par intégration globale)

Env. 3 300 collaborateurs	7 laboratoires de R & D	Présent dans 9 pays européens	N° 2 français et portugais ; N° 1 italien
667,8 M€ de chiffre d'affaires en 2019	41,5 M€ d'Ebitda ajusté[1] en 2019	Détention du capital par Wendel : 95,9 %	Montant investi[2] par Wendel : 550 M€ depuis 2006

(1) Ebitda avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents. Montant avant IFRS 16. 72,2 M€ après IFRS 16.
(2) Montant cumulé des fonds propres investis par Wendel dans Materis et Cromology au 31.12.2019. Nouvelle injection de fonds propres dans Cromology de 125 M€ en mai 2019.

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.

Le 13 mai 2019, Wendel a annoncé la signature d'un accord sur la renégociation de la dette financière de Cromology, au terme d'un processus initié au 4ème trimestre 2018. Fin mai, Wendel a investi 125 M€ en fonds propres aux côtés de la nouvelle équipe de management. Les nouveaux fonds propres apportés par Wendel ont servi à renforcer la structure financière de Cromology, notamment avec un allégement de son endettement par remboursement anticipé de sa dette senior à hauteur de 75 M€. Ils permettront également à la société de mettre en œuvre son plan de transformation et de financer ses investissements. Afin d'avoir les marges de manœuvre suffisantes pour mener ce plan de retournement, Wendel et Cromology ont obtenu des prêteurs un effort significatif avec en particulier un allongement de la maturité de la dette senior à 5 ans et un assouplissement majeur des covenants financiers avec une absence de covenant jusqu'en mars 2022.

Cromology est un des leaders de la peinture décorative en Europe, un marché de plus de 13 Md€ (la taille du marché sur lequel Cromology opère est de 4,5 Md€). Présent dans 9 pays européens, Cromology conçoit, fabrique, vend et distribue une large gamme de peintures décoratives et de produits de décoration à destination des marchés professionnels et grand public. 65 % de son activité est en France, 25 % dans les pays d'Europe du Sud, et 10 % 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 offrant le meilleur rapport valeur-prix 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 concurrentiel, Cromology génère 60 % de son chiffre d'affaires dans son réseau de distribution intégré qui compte environ 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. 40 % de son chiffre d'affaires vient par ailleurs de son

réseau de détaillants indépendants et des grandes surfaces de bricolage. Cromology se développe aussi rapidement sur le marché de l'isolation thermique qui représente environ 30 % de son activité en 2019. De plus, Cromology mène une politique d'innovation sur la dernière décennie, en particulier avec le dévelopemment de produits éco labellisés : chaque année, environ 25 % de ses ventes sont réalisées avec des produits de moins de trois ans.

Quels sont les faits marquants de l'année 2019 ?

Cromology a réalisé un chiffre d'affaires de 667,8 M€ en 2019, en hausse de + 0,4 % par rapport à 2018. Sur la période, la croissance organique de Cromology est de + 0,4%. Les variations de périmètre (principalement liées aux cessions de points de vente en Italie) ont eu un impact négatif de - 0,2 % alors que l'évolution des taux de change a eu un impact positif de + 0,2 %. L'activité de Cromology se tient grâce à la performance de son réseau intégré de distribution en France, du dynamisme à l'international, en particulier en Espagne, au Maroc et au Portugal mais souffre de conditions de marché difficiles principalement sur le DIY en France.

L'EBITDA de Cromology s'établit à 41,5 M€, en hausse de + 43,0 % bénéficiant d'un effet de base positif. La marge s'élève à 6,2 % bénéficiant de l'effet volume et des premiers effets du programme de réduction de coûts.

Wendel a annoncé en mai 2019 avoir réinvesti 125 M€ dans Cromology, à l'occasion de la renégociation de sa dette, afin de renforcer sa structure financière. Afin d'avoir les marges de manœuvre suffisantes pour mener le plan de retournement de la société, Wendel et Cromology ont obtenu des prêteurs un effort significatif avec en particulier un allongement de la maturité de la dette senior à 2024 et un assouplissement majeur des covenants financiers. De plus, le management de Cromology a investi environ 5 M€ en 2019. La dette nette du Groupe s'élève à 110,6 M€ au 31 décembre 2019.

Point sur l'impact du COVID-19 : Cromology réalise 96 % de son chiffre d'affaires en Europe (dont 66% en France, 12 % en Italie). Les opérations se sont adaptées à l'évolution de la situation dans chaque pays en accordant la priorité absolue à la santé de ses salariés et au bon fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement, sous l'impulsion du management qui a mis en place des plans d'urgence au niveau du groupe et dans chaque région. Alors que l'impact lié au COVID-19 a été limité jusqu'à mi-mars sur l'activité de Cromology, les développements de COVID-19 depuis cette date, qui ont eu pour conséquence la fermeture partielle ou totale des points de vente en Europe, se traduisent par un ralentissement très significatif de l'activité de Cromology.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Le plan de transformation et de redressement opérationnel sous l'impulsion du nouveau management a été présenté lors de l'iinvestor day de Wendel en novembre 2019. Comme observé au cours de l'année 2019, l'amélioration de l'organisation commerciale et l'optimisation des coûts ont commencé à porter leurs fruits. Le management ambitionne de relever la marge d'Ebitda à environ 10 % à moyen terme. Ce plan vise à mener des initiatives pour stabiliser, améliorer les revenus du Groupe et réduire la base de coûts notamment par l'implémentation d'un nouveau programme d'intéressement de la force de vente en France, la refonte de sa politique de prix, la renégociation des contrats fournisseurs, des réductions de personnels en France et en Italie et l'adaptation continue de la structure de coûts du Groupe. En outre, Cromogy développe un forte dynamique d'innovation digitale pour aller bien plus loin dans la qualité de service et encore mieux satisfaire ses clients.

Développement durable et information extra-financière

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 Cromology est consciente de sa responsabilité de développeur, fabricant et distributeur de peintures décoratives envers tous les acteurs – internes et externes – qui œuvrent pour une croissance durable et responsable. Pour plus d'information, voir chapitre 4.

En millions d'euros	**2019 après IFRS 16**	**2019 avant IFRS 16**	**2018**	**Δ (2)**
Chiffre d'affaires	667,8	667,8	665,1	+ 0,4 %
Ebitda (1)	72,2	41,5	29,0	+ 43 %
% du chiffre d'affaires	*10,8 %*	*6,2 %*	*4,4 %*	*+ 180 pdb*
Dette financière nette	214,1	110,6	250,5	- 139,9

(1) Ebitda avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Variations calculées avant IFRS 16.

Dirigeants

Pierre Pouletty, Président

Loïc Derrien, Directeur général

Philippe Lederman, Directeur financier

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Josselin de Roquemaurel, Caroline Bertin Delacour, Benoît Drillaud, Charles Goulet, Jérôme Richard,

Comité des rémunérations : Josselin de Roquemaurel (Président), Caroline Bertin Delacour, Charles Goulet

Comité d'audit : Benoît Drillaud (Président), Caroline Bertin Delacour, Charles Goulet, Claude de Raismes

Pour en savoir + : Cromology.com

1.4.3 Stahl

(société consolidée par intégration globale)

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

Stahl est le leader mondial des traitements chimiques de spécialité 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, 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	35 laboratoires et 11 sites de production	Environ 2 000 salariés dont plus de 600 *Golden hands*	N° 1 mondial de la chimie spécialisée pour le cuir
808,7 M€ de chiffre d'affaires en 2019	180,0 M€ d'Ebitda ajusté[1] en 2019	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. 180,0 M€ avant IFRS 16 183,0 M€ après IFRS 16.
(2) Participation détenue et montant de fonds propres investis par Wendel au 31.12.2019 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 capture 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 2019 ?

Le chiffre d'affaires de Stahl s'élève à 808,7 M€ au titre de l'exercice, contre 866,9 M€ en 2018, soit une baisse de - 6,7 %.

En 2019, Stahl a pâti du fléchissement macroéconomique en Chine, lié au ralentissement du PIB, à la guerre commerciale et au repli de la production industrielle mondiale, à l'instar de l'ensemble des acteurs de l'industrie de la chimie. Les conditions de marché difficiles sur le segment automobile et dans le secteur de la chaussure ont notamment pesé sur la division Leather Chemicals, qui a enregistré une baisse à deux chiffres des volumes et, dans une moindre mesure, sur la division Performance Coatings. Ce repli des volumes a été partiellement compensé par un effet prix/mix positif, limitant la baisse organique du chiffre d'affaires à 7,8 %. L'évolution des taux de change a eu un impact légèrement positif (+ 1,1 %).

Malgré cet environnement difficile, Stahl, grâce au fort engagement du management et à la résilience de son modèle économique, a rapidement adapté sa base de coûts fixes aux conditions de marché. La profitabilité a également bénéficié des synergies dégagées dans le cadre de l'intégration de BASF Leather Chemicals. L'EBITDA de Stahl au titre de l'exercice s'établit à 180,0 M€, soit une baisse contenue de la marge de 40 pbs par rapport à l'exercice 2018, à 22,2 %.

Au 31 décembre 2019, la dette nette de Stahl était de 346,8 M€, en baisse de 69,1 M€ par rapport au 31 décembre 2018. Le niveau de levier de Stahl ressort à 1,9x l'EBITDA à la clôture de l'exercice 2019, grâce à sa forte capacité de génération de trésorerie.

Point sur l'impact du COVID-19 : Stahl suit de près le ralentissement de l'activité associé au virus qui a un impact direct sur ses opérations. Les géographies concernées initialement étaient la Chine, la Corée du sud et l'Italie (représentant environ 30 % de l'activité). L'impact sur le chiffre d'affaires du premier trimestre est limité et principalement lié à la Chine où la production redémarre progressivement depuis la mi-février. La situation se dégrade cependant depuis lors étant donné que les mesures de confinement impactent les clients du groupe dans de nombreux pays. La société met tout en œuvre pour gérer cette situation exceptionnelle et ses répercussions sur la production comme sur la chaîne d'approvisionnement, la logistique et l'activité. Elle prend toutes les mesures appropriées pour protéger la santé et la sécurité de ses salariés.

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, tout en visant à préserver son niveau de profitabilité et de génération de trésorerie, 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 et de sa génération de trésorerie (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, notamment l'Asie, 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 le leader sur le marché grâce à un solide portefeuille de solutions respectueuses de l'environnement.

Développement durable et information extra-financière

Dotée d'une forte culture d'amélioration continue, Stahl veille 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. Pour plus d'information, voir chapitre 4.

En millions d'euros	2019 après IFRS 16	2019 avant IFRS 16	2018	Δ (2)
Chiffre d'affaires	808,7	808,7	866,9	- 6,6 %
Ebitda(1)	183,0	180,0	196,8	- 8,5 %
% du chiffre d'affaires	*22,6 %*	*22,2 %*	*22,6 %*	*- 40 pdb*
Dette financière nette	364,4	346,8	415,8	- 69,1

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Variations calculées avant IFRS 16

Dirigeant

Huub van Beijeren, Directeur général

Frank Sonnemans, CFO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Claude Ehlinger (Président), Félicie Thion de la Chaume, Bruno Fritsch, Jérôme Michiels

Comité des nominations et rémunérations : Félicie Thion de la Chaume (Président), Claude Ehlinger

Comité d'audit : Félicie Thion de la Chaume, Claude Ehlinger, Jérôme Michiels

Pour en savoir + : Stahl.com

1.4.4 IHS Towers

IHS un leader indépendant des réseaux d'infrastructures télécoms dans le monde

IHS est l'un des plus grands propriétaires, gestionnaires et opérateurs indépendants de tours télécoms dans le monde et un 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 28 000 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 en Afrique, Moyen-Orient, et en Amérique Latine.

IHS en quelques chiffres

(société mise en équivalence)

Présent dans 9 pays[1]	27 975 tours[1]	N° 1 en Afrique	N° 4 des opérateurs indépendants dans le monde
1 231.1 M$ de chiffre d'affaires en 2019	Env. 2 000 salariés	Détention du capital par Wendel[3] : 21,3 %	Montant[2] investi par Wendel : 830 M$ depuis 2013

(1) Nombre de tours hors managed services et tours en cours de construction pro forma des transactions au Koweit et en Amérique du sud (finalisées en 2020).
(2) Participation détenue et montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2019 pour la participation détenue à cette date. Participation effective de 19,2 % après l'impact dilutif du mécanisme de participation aux bénéfices mis en place chez IHS

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 19 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 Airtel, MTN, Orange et 9mobile, une qualité de service élevée.

En investissant dans IHS, Wendel a engagé son premier investissement direct en Afrique montrant ainsi sa volonté à l'époque de s'exposer à la forte croissance de ce continent et de participer à son développement. IHS offre une dynamique forte de part 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 75 % 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 + 5 % par an en moyenne sur les 15 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 + 5 % en moyenne entre 2018 et 2025, ainsi que par un accroissement du taux de pénétration du smartphone qui reste l'un des plus faibles au monde à 40 % à fin 2018 mais attendu à 66 % en 2025;
- 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). En 2018, les utilisateurs de l'internet mobile étaient environ 240 M en Afrique. Ce chiffre devrait doubler d'ici à 2025.

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 soutenu 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 2019 ?

IHS, qui a enregistré une croissance dans tous les pays où elle opère, a réalisé, au titre de l'exercice 2019, un chiffre d'affaires de 1 231,1 M$, en progression de + 5,4 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance organique s'élève à + 7,5 %, portée par les nouveaux amendements aux contrats existants (mise à niveau 3G et 4G par exemple), de nouveaux locataires, l'augmentation du nombre total de tours détenues et gérées (24 0761 au 31 décembre 2019, en hausse de 0,9 % sur un an) ainsi que par les mécanismes d'indexation des prix. Les fluctuations des taux de change locaux face au dollar américain ont eu un impact négatif de - 2,1 % sur le chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires de 2018 comprenait 38,5 M$ de revenus induits par un accord avec un client relatif à certaines dispositions contractuelles. Ces revenus ont été reconnus en 2018 au titre de prestations de services rendues les années précédentes.

Le taux de colocation point de présence a augmenté à 1,56x et le taux de colocation *technology* à 2,58x.

IHS a poursuivi avec succès le développement et la rationalisation de sa base installée de tours. La société a également maintenu un contrôle strict de ses coûts opérationnels, et réduit les investissements industriels depuis le début de l'année. L'EBIT de l'exercice a augmenté de + 11,2 % à 276,0 M$ (contre 248,3 M$ en 2018), soit une marge de 22,4 %. Le ralentissement de la croissance de l'EBIT récurrent au second semestre est imputable aux règlements exceptionnels, mentionnés plus haut, reçus par IHS en 2018.

En termes de croissance externe, IHS a finalisé, en février 2020, l'acquisition d'environ 1 600 tours auprès de Zain au Koweït et d'environ 2 300 tours auprès de Cell Site Solutions au Brésil, au Pérou et en Colombie.

Au 31 décembre 2019, la dette nette d'IHS s'inscrivait à 1 157 M$. Ajustée des seules acquisitions finalisées en février 2020, la dette nette proforma, avant IFRS 16, se monterait à 1 742 M$.

Point sur l'impact du COVID-19 :

IHS n'a été que très marginalement affectée, sur le plan de son activité, par l'épidémie de COVID-19 sur les trois premiers mois de l'année 2020. La priorité d'IHS est la santé et la sécurité de ses employés et de sa chaine d'approvisionnement avec très peu d'impact à ce jour. Néanmoins, l'environnement macroéconomique, en particulier au Nigéria est impacté par la chute des prix du pétrole suite aux effets du COVID-19. En conséquence le Nigéria a récemment dévalué sa monnaie, le Naira. IHS suit de très près la situation et a commencé à mettre en œuvre des mesures de mitigation opérationnelle et financière.

830 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 reconnues. En 2019, Wendel a exercé des *warrants* dans IHS, émis en 2012 pour une valeur nette de 4 millions de dollars.

Parmi ces investisseurs figure Emerging Capital Partners, un 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 830 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 %[1] du capital d'IHS et reste le premier actionnaire d'IHS en droits de vote et ses droits de gouvernance, qui sont ceux d'un minoritaire, sont inchangés.

Développement durable et information extra-financière

IHS Towers a pour objectif d'avoir un impact positif sur les communautés des pays dans lesquelles elle opère, en participant à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des infrastructures télécoms dans un monde toujours plus connecté. Ses investissements dans les tours télécoms participe à la connexion des particuliers, des entreprises et des gouvernements. Avec l'amélioration de la connectivité dans individus, les opportunités de développements se font plus nombreuses. Les impacts d'IHS Towers vont au-delà des bénéfices induits par la connectivité, grâce notamment aux 4 piliers de sa stratégie de développement durable : Education et croissance économique, Éthique et Gouvernance, Salariés et communautés, Environnement et changement climatique. Pour plus d'information : https://www.ihstowers.com/sustainability/

En millions de dollars	**2019 après IFRS 16**	**2019 avant IFRS 16**	**2018**	**Δ [2]**
Chiffre d'affaires	1 231,1	1 231,1	1 168	+ 5,4 %
Ebit[1]	284,1	276,0	248,3	+ 11,2 %
% du chiffre d'affaires	*23,1 %*	*22,4 %*	*21,3 %*	*+ 110 pdb*
Dette financière nette	1 341,6	1 157,1	1 212,3	- 55,2

(1) EBIT hors éléments non récurrents, tel que défini par Wendel.
(2) Variations calculées avant IFRS 16.

Dirigeant

Sam Darwish, Executive Chairman, CEO et fondateur

Adam Walker, Group CFO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration d'IHS Holding : David Darmon, Stéphane Heuzé

Comité d'audit : Stéphane Heuzé

Comité des rémunérations : David Darmon

Comité des nominations : David Darmon

Pour en savoir + : ihstowers.com

(1) Participation détenue et montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2019 pour la participation détenue à cette date. Participation effective de 19,2 % après l'impact dilutif du mécanisme de participation aux bénéfices mis en place chez IHS.

1.4.5 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

(société consolidée par intégration globale)

N° 2 en Europe N° 3 mondial	Env. 8 800 employés		36 sites de production dans 16 pays
1 534,3 M€ de chiffre d'affaires en 2019	176,8 M€ d'Ebitda en 2019(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. 176,8 M€ avant IFRS 16. 186,1 M€ après IFRS 16.
(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2019 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 8 800 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, ses solutions durables 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 re*présente* environ 80 % 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 20 % 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 2019 ?

Le chiffre d'affaires de Constantia Flexibles au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 534,3 M€, en baisse de 0,3 % par rapport à 2018. Sur une base organique, le chiffre d'affaires est en repli de 2,4 %. Les fluctuations des taux de change ont eu un impact légèrement positif de 0,7 %, principalement en raison des évolutions du dollar américain et de la roupie indienne. L'intégration de la société indienne Creative Polypack et de la société russe Constantia TT a contribué positivement à la croissance avec un effet périmètre de 1,4 %.

La division Consumer (environ 80 % du chiffre d'affaires) a pâti d'une perte de revenus, principalement due à un environnement concurrentiel difficile, ainsi que d'effets négatifs temporaires qui devraient se corriger à moyen terme. La division Pharma (environ 20 % du chiffre d'affaires) a été confrontée à une base de comparaison très défavorable, et également été exposée aux effets négatifs du repli de ses volumes, dû à la baisse de la demande, ainsi qu'aux difficultés enregistrées dans certains marchés émergents.

L'EBITDA de Constantia Flexibles ressort à 176,8 M€ au titre de l'exercice 2019, soit une marge en baisse de 60 bps à 11,5 %. Comme au premier semestre 2019, la baisse des volumes, cumulée au décalage de la répercussion de la hausse des coûts des matières premières sur les prix de vente, a eu un impact négatif sur la profitabilité, qui n'a pas été compensé par les mesures supplémentaires de maîtrise des coûts adoptées au deuxième trimestre. Sous l'effet conjugué d'un contexte difficile pour le chiffre d'affaires et de la hausse des coûts, Contantia Flexibles a vu sa rentabilité mise à mal en 2019.

Début juillet 2019, Constantia Flexibles a finalisé la cession de ses actions de la société Multi-Color Corporation pour un montant de 147,7 M€. Par ailleurs, au premier semestre 2019, Constantia Flexibles a achevé la prise de contrôle à 100 % de Oai Hung Co. pour 46,1 M€, et mis fin au litige relatif au rachat d'anciens minoritaires pour un montant de 50.1 M€ en faveur des actionnaires minoritaires ainsi qu'un remboursement raisonnable de frais juridiques supportés par les actionnaires minoritaires engagés dans la procédure. En septembre 2019, Constantia Flexibles a finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire au capital du groupe russe TT-Print. Désormais baptisée Constantia TT, l'usine de Voskresensk produit principalement des emballages à destination de l'industrie pharmaceutique. En 2018, cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 8,5 M€. Cette acquisition est consolidée depuis le 1er septembre 2019.

En 2020, la priorité sera donnée au déploiement de la technologie durable EcoLam, à la stimulation de la croissance organique et à l'adoption de nouvelles mesures de réduction des coûts pour préserver les marges.

Au 31 décembre 2019, la dette nette de Constantia Flexibles s'inscrivait à 362,6 M€ (contre 452,7 M€ en 2018), soit un levier financier de 2,0x l'EBITDA. Cette diminution significative de la dette nette s'explique par la tendance à l'amélioration de la génération de trésorerie en 2019, conjuguée à l'effet exceptionnel lié à la cession des actions MCC.

Point sur l'impact du COVID-19 :

Les emballages fabriqués par Constantia Flexibles ont été classés de "première nécessité" car ils s'adressent aux produits d'alimentation, d'hygiène et de santé et bénéficient d' une priorité de transit transfrontalier dans la plupart des pays. La demande des clients a été soutenue au premier trimestre et à ce jour n'a pas été négativement impactée par les mesures générales de confinement instaurées par les autorités. Jusqu'à présent, la majorité des usines continue d'opérer mais Contantia doit faire face dans certains pays à des difficultés opérationnelles en particulier concernant la disponibilité de sa main d'œuvre, du matériel et des infrastructures logistiques.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Constantia Flexibles va mener 3 priorités dans le cadre de son Programme de Création de Valeur (« Value Creation Program ») :

- Accélérer le développement commercial de la technologie EcoLam (solution pastique mono matériel recyclable)
- Stimuler la croissance organique des deux divisions Pharma et Consumer en se focalisant sur les marchés les plus profitables et en croissance
- Continuer d'implanter des mesures de réduction de coûts à court et moyen terme pour préserver les marges et la génération de trésorerie

Développement durable et information extra-financière

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. Déjà en 2018, Constantia Flexibles s'était engagée à ce que 100 % de ses solutions d'emballage soient recyclables d'ici 2025. Elle a fixé 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.

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. Pour plus d'information, voir chapitre 4.

En millions d'euros	**2019 après IFRS 16**	**2019 avant IFRS 16**	**2018**	**Δ (2)**
Chiffre d'affaires	1 534,3	1 534,3	1 538,3	- 0,3 %
Ebitda(1)	186,1	176,8	186,5	- 5,2 %
% du chiffre d'affaires	*12,1 %*	*11,5 %*	*12,1 %*	*- 60 pdb*
Dette financière nette(3)	396,2	362,6	452,7	- 90,1

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocations d'écart d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(2) Variations calculées avant IFRS 16.

Dirigeant

Alexander Baumgartner, CEO

Tanja Dreilich, CFO

Les équipes Wendel

Conseil de surveillance : Josselin de Roquemaurel, Seif Khoufi, Jérôme Richard

Comité des nominations et rémunérations : Josselin de Roquemaurel, Seif Khoufi

Comité d'audit : Josselin de Roquemaurel

Pour en savoir + : cflex.com

1.4.6 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

(société consolidée par intégration globale)

Présent dans 27 pays d'Afrique	environ 40 000 salariés	7 500 sites clients dans différents secteurs	Leader africain des services aux entreprises
Chiffre d'affaires : 505,7 M$ en 2019	Ebitda : 25,4 M$ en 2019	Détention du capital par Wendel : 63,8 %(1)	Montant investi par Wendel : 158 M€ depuis janvier 2017(2)

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2019 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. 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 dispose d'une réussite de 48 ans dans 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 2019

Le chiffre d'affaires de Tsebo ressort à 505,7 M$ en 2019, en repli organique de - 4,6 %. La situation macroéconomique difficile de l'Afrique du Sud (le pays a plongé dans la récession au quatrième trimestre 2019, alors que le PIB se contractait de - 1,4 %) s'est soldée par un climat des affaires déprimé qui a pesé sur les entreprises comme sur les consommateurs. Cela s'est traduit par une concurrence accrue entre acteurs locaux, qui a accentué les pressions sur la croissance organique et sur les marges.

Pour renforcer sa structure financière, Tsebo envisage la cession d'ATS (gestion de bases-vie isolées hors d'Afrique du Sud). Selon les règles IFRS 5, cette cession potentielle entraîne un retraitement de 80,9 M$, contribuant à une baisse de 18,1 % du chiffre d'affaires publié.

La croissance externe s'est élevée à + 7,6 %, tirée par l'intégration de Servcor en 2018 et de Compass en Égypte, en 2019. Les fluctuations défavorables des taux de change, en particulier la dépréciation du rand sud-africain par rapport au dollar américain, ont eu un impact négatif de 5,7 %.

Fin 2019, un important client sud-africain n'a pas renouvelé son contrat avec Tsebo, qui viendra par conséquent à expiration en avril 2020.

La rentabilité de Tsebo s'est dégradée sur la période : l'EBITDA est ressorti à 25,4 M$, en baisse de 34,9 % par rapport à l'exercice 2018, et la marge s'est repliée à 5,0 % (contre 6,3 % un an plus tôt). Tsebo a adopté d'importantes mesures de restructuration au second semestre 2019.

Au 31 décembre 2019, la dette nette de Tsebo s'établissait à 118,7 M$. 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 maintiende la notation « B-BBEE level 1 » de Tsebo. Ce cautionnement de Wendel représente au 31 décembre 2019 un montant total garanti d'environ 431 MZAR (soit 27 M€) étant précisé qu'en cas d'appel en garantie contre Wendel, Wendel pourra demander à Capital Group d'en supporter le coût à hauteur de son prorata de participation dans Tsebo. Cette garantie est susceptible d'être appelée notamment en cas de restructuration du capital de Tsebo. Conformément aux règles comptables, cette garantie a fait l'objet d'une provision dans les comptes.

Pour renforcer la structure financière de la société, soutenir son plan de redressement et financer l'acquisition de Compass en Égypte, Wendel a procédé à l'injection de 12,1 M$ au premier semestre 2019 et de 5,7 M$ en décembre 2019. Tsebo a, par ailleurs, engagé des discussions avec ses créanciers concernant la suite à donner à ses problèmes de structure financière consécutivement au non-respect de ses engagements bancaires et ses besoins de liquidité.

Point sur l'impact du COVID-19 : Le 27 mars 2020, l'Afrique du Sud a mis en place des mesures strictes de confinement au niveau national réduisant considérablement l'activité de Tsebo. Ces mesures sont de nature à peser sur la santé financière de l'entreprise et à impacter négativement les discussions en cours visant à trouver une solution consensuelle aux difficultés financières de Tsebo. Tsebo suit de près cette situation très préoccupante, et a mis en place des mesures d'urgence pour la sécurité de son personnel et de ses clients.

Développement durable et information extra-financière

Tsebo est convaincue 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. Tsebo applique une politique environnementale et plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion des déchets, utilisation des produits chimiques, gaspillage alimentaire, etc. Pour plus d'information, voir chapitre 4.

En millions de dollars	**2019 après IFRS 16**	**2019 avant IFRS 16**	**2018**	**Δ (2)**
Chiffre d'affaires	505,7	505,7	617,8	- 18,1 %
Ebitda(1)	28,6	25,4	39,0	- 34,9 %
% du chiffre d'affaires	*5,7 %*	*5,0 %*	*6,3 %*	*- 130 pdb*
Dette financière nette	126,3	118,7	118,6	+ 0,9

(1) Avant retraitement des écritures d'allocation des écarts d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.
(2) Variations avant IFRS 16 pour l'année 2019

Dirigeant

Chris Jardine, Tim Walters, CEOs

Les équipes Wendel

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

Comité d'audit : Benoît Drillaud, Claude Kamga

Pour en savoir + : *tsebo.com*

1.4.7 Crisis Prevention Institute

Offrant des prestations de formation, de conseil et d'assistance, Crisis Prevention Institute améliore l'accompagnement, la sécurité, la confiance et la conformité pour tous sur le lieu de travail

Crisis Prevention Institute, "CPI", est le leader américain des programmes de formation à la prévention des crises et à la gestion des comportements agressifs. Depuis quarante ans, CPI fournit des programmes de formation à la prévention et à la gestion des crises, aidant des professionnels à anticiper et à répondre aux comportements hostiles, anxiogènes et violents de manière efficace et sécurisante. L'efficacité des programmes de formation de la société ont fait leurs preuves en matière de réduction de la fréquence et de l'impact des incidents résultant de comportements agressifs sur le lieu de travail. Ils renforcent le niveau de confiance des professionnels, aident les clients à se conformer aux obligations réglementaires et créent un environnement plus sûr pour les salariés et, plus largement, la communauté.

CPI en quelques chiffres

(société consolidée par intégration globale à partir de 2020. Les chiffres 2019 sont conformes aux normes US GAAP américaines)

Des bureaux dans 3 pays qui organisent des formations dans 17 pays	Plus de 9 000 clients et une base installée de plus de 39 000 « Certified Instructors » qui forment plus de 1,4 million de personnes chaque année	325 salariés	Leader du marché aux États-Unis
87,7 M$ de chiffre d'affaires en 2019 (1)	EBITDA (1) ajusté (2) de 38,9 M$ en 2019	Détention (3) du capital par Wendel : environ 96 %	Montant investi (3) par Wendel : 569 M$ en décembre 2019

(1) Chiffres US GAAP. Le chiffre d'affaires publié en 2019 a subi l'impact négatif d'une nouvelle norme comptable des US GAAP. À structure comparable, le chiffre d'affaires et la croissance de l'EBITDA auraient respectivement été de 10,2 % et 12,8 %.
(2) EBITDA ajusté des US GAPP avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.
(3) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2019 pour la participation détenue à cette date.

Présentation de CPI

Le 23 décembre 2019, Wendel a annoncé la finalisation de l'acquisition de Crisis Prevention Institute (CPI). CPI, dont le siège se trouve à Milwaukee, dans le Wisconsin, est depuis 40 ans le leader américain des services de formations en gestion des comportements et de prévention de crises. CPI s'est spécialisée dans les programmes de « formation de formateurs ». Ces programmes forment et accréditent des professionnels pour qu'ils dispensent auprès du personnel de leur organisation des formations visant à leur permettre d'évaluer, de gérer et de résoudre en toute sécurité des situations liées à des comportements perturbateurs, agressifs ou à hauts risques sur le lieu de travail. À l'issue de leur parcours de formation, ces salariés des clients de CPI obtiennent le statut de « Certified Instructors » (CI). Ils forment ensuite leurs collègues en vue de leur délivrer la certification Blue Card™ de CPI à la fin de leur programme.

La société s'adresse principalement aux clients des domaines de l'éducation et de la santé aux États-Unis, ainsi que d'autres secteurs où la question des comportements constitue une problématique importante, notamment les services à la personne, les services d'entreprise ou encore les services de vente et de sécurité. CPI dispose d'une base installée de plus de 39 000 « Certified Instructors » actifs qui forment plus de 1,4 million de personnes par an. Ces 40 dernières années, les formateurs certifiés (CI) de CPI ont formé plus de 15 millions de professionnels en Amérique du Nord, en Europe et dans le monde.

CPI est le quatrième investissement de Wendel aux États-Unis, après Deutsch, CSP Technologies et Allied Barton.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans CPI ?

CPI est le leader américain considéré comme « la référence absolue » par les professionnels de santé et de l'éducation. Les programmes de formation de la société ont prouvé leur efficacité en matière de renforcement de la sécurité des personnes, et ce, en mettant l'accent sur les réponses appropriées face aux situations de risque. Ils contribuent, en outre, à fidéliser le personnel et réduisent sensiblement la probabilité que des violences surviennent sur le lieu de travail, de même que leur gravité et les coûts associés. Grâce à une connaissance approfondie des réglementations applicables aux niveaux étatique et fédéral, lesquelles sont en perpétuelle évolution et voient leur champ d'application s'élargir, CPI aide ses clients à se conformer aux exigences réglementaires et à se défendre en cas d'incidents.

La réussite financière de longue date de CPI met en évidence la qualité des services de la société pour ses clients. Elle affiche depuis de nombreuses années une croissance et une marge en hausse. Le modèle d'affaires de CPI est renforcé par sa clientèle diversifiée, par un taux de rétention du chiffre d'affaires net supérieur à 100 % et par les relations nouées depuis près de vingt ans avec ses 500 principaux clients. Notre investissement dans CPI était motivé par la capacité de la société à continuer de développer cette base, ainsi qu'à concrétiser les importantes perspectives de croissance dans les marchés et services adjacents. Wendel soutient la direction et les salariés de CPI afin d'élargir la portée de leurs actions et créer une plateforme de formation mondiale ayant un impact encore plus important.

Une entreprise animée par sa mission et en cohérence avec les valeurs de Wendel

Wendel est fier de s'associer à la mission de CPI visant à réduire les conflits et la violence sur le lieu de travail. CPI est une entreprise animée par sa mission, qui fournit des services essentiels en s'appuyant sur ses formateurs certifiés ("*Certified Instructors*") et ses salariés. Tous s'unissent autour d'un intérêt commun : assurer le bien-être des parties prenantes de la société. En tant que fournisseur de services essentiels visant à garantir la sécurité des communautés, en particulier lorsque les soins et l'accompagnement s'adressent aux populations les plus vulnérables, les valeurs et la mission de CPI sont en parfaite cohérence avec la Charte éthique de Wendel.

Faits marquants de l'année 2019

En 2019, CPI a réalisé un chiffre d'affaires de 87,7 M$[(1)], en hausse de + 7,8 % par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires publié au titre de l'exercice 2019 a été pénalisé par l'application d'une nouvelle norme US GAAP. Sans l'application de cette nouvelle norme, la croissance du chiffre d'affaires aurait été de + 10,2 %. La croissance a bénéficié d'une solide fidélisation de la clientèle et de la poursuite de l'expansion de la base installée de « Certified Instructors », portée par la croissance enregistrée sur les marchés existants comme sur les nouveaux. À la faveur de cette croissance, le chiffre d'affaires a enregistré une augmentation à deux chiffres sur les marchés internationaux. Les résultats de 2019 ont également été tirés par le développement de l'offre de programmes destinés à fournir à la base de « Certified Instructors » davantage d'options de formation spécialisée ou axée sur un sujet en particulier.

CPI a généré un EBITDA ajusté de 38,9 M$[(1)], en hausse de 7,5 % par rapport à l'exercice précédent ainsi qu'une marge de 44,4[(2)].

En 2019, CPI a continué à investir dans l'élaboration de programmes et de méthodes de formation, ainsi que dans les technologies et le personnel. Fin 2019, CPI s'est dotée d'un nouveau système de gestion de la relation client, qui, conjugué à une refonte de l'organisation commerciale, devrait améliorer l'efficacité des équipes commerciales et renforcer la pénétration des nouveaux marchés en croissance.

Au 31 décembre 2019, la dette nette de CPI ressortait à 330,4 M$, soit 7,2x l'EBITDA, selon la définition figurant dans l'accord de crédit de Crisis Prevention Institute.

D'après la méthode de calcul retenue par le Groupe, la participation d'environ 96 % de Wendel dans CPI sera valorisée sur la base du prix d'acquisition (569 M$ en fonds propres) dans l'Actif Net Réévalué jusqu'au 31 décembre 2020.

Point sur l'impact du COVID-19 : CPI s'emploie à préserver la santé et la sécurité de tous ses salariés et clients. Début avril 2020, presque tous les employés CPI sont en télétravail. CPI a décalé toutes les sessions de formation sur sites à court terme mais réussit à en assurer certaines virtuellement, en particulier des renouvellements de certifications des formateurs certifiés ("Certified Instructors"). CPI anticipe un ralentissement significatif de son activité en 2020 jusqu'à la fin des mesures de distanciations sociales, avec le plus lourd impact prévu au deuxième trimestre.

Perspectives de développement

CPI bénéficie de sa position de leader sur un marché où la demande de formations est de plus en plus importante en matière de prévention et de désamorçage des situations de crise. Les services de CPI sont de plus en plus sollicités en raison de l'augmentation du nombre d'incidents, ainsi que des réglementations de plus en plus contraignantes émanant des administrations étatiques et fédérales. Cela est particulièrement vrai pour les établissements d'enseignement et de soins de santé, qui représentent actuellement la plus grande part des ventes de CPI. C'est également de plus en plus le cas dans d'autres secteurs où la violence ou les traumatismes sur le lieu de travail sont monnaie courante. Outre le fait que CPI poursuit ces initiatives de croissance aux États-Unis, la société investit également pour renforcer sa présence internationale, qui représentait environ 22 % des ventes en 2019 principalement auprès de clients du Canada, du Royaume-Uni et d'Australie. La société évalue et améliore constamment ses programmes de formation et ses méthodologies d'enseignement. Elle va continuer de proposer des améliorations, des offres spécialisées et de nouvelles solutions technologiques au fil du temps pour mieux équiper les clients exposés à divers degrés de risque, afin qu'ils puissent gérer au mieux les violences au travail.

(1) Chiffres en normes US GAAP
(2) En l'absence de la modification des normes comptables, l'EBITDA ajusté aurait été de 40,8 M$, soit une hausse de 12,8 % par rapport à l'exercice précédent et une marge de 45,6 % (+105 pb par rapport à 2018).

En millions de dollars [1]	2019	Δ
Chiffre d'affaires	87,7	+ 7,8 %
EBITDA	38,9	+ 7,5 %
% du chiffre d'affaires	44,4 %	(- 14 pdb)
Dettes financières nettes	330,4 [3]	n/a

(1) Chiffres en US GAAP.

Dirigeant

Tony Jace, CEO

Susan Driscoll, Présidente

Lori Eppel, Directeur financier

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Adam Reinmann (Président), Harper Mates, Mel Immergut

Comité d'audit : Jérôme Michiels (Président), Jamie Fletcher

Pour plus d'information : https://www.crisisprevention.com/

1.4.8 Allied Universal

Allied Universal poursuit sa croissance

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

(société reclassée en "Actifs et passifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées", conformément à la norme IFRS 5)

Leader américain des services de sécurité	Environ 246 000 employés	Plus de 14 200 clients	293 bureaux régionaux et de districts aux États-Unis
7,5 Md$ de chiffre d'affaires en 2019		Détention du capital par Wendel : environ 6 %	Montant investi par Wendel[(1)] : 80 M$ depuis 2015

(1) Montant net des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2019

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 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 requiert 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 recruter et 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 environ 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 important 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 dirigeant d'Universal. Dans le cadre de la fusion, Wendel a reçu environ 387 millions de dollars et environ 33 % des actions, soit le même niveau que Warburg Pincus, qui était le plus gros actionnaire de Universal. Le reste du capital était détenu par le management d'Allied Universal et d'autres investisseurs.

Au service de ses clients

Allied Universal fournit des 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.

À fin 2019 avec plus de 246 000 salariés et environ 293 bureaux régionaux et de district au travers des États-Unis, la société fournit ses services sur environ 45 000 sites à plus de 14 200 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. En 2019, Allied Universal® a acquis neuf sociétés, représentant un chiffre d'affaires total annualisé de de 0,9 Md$, dont une contribution de 145 M$ au chiffre d'affaires publié de l'exercice 2019.

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.

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

Le 13 décembre 2019, Wendel et d'autres actionnaires existants d'Allied Universal ont finalisé la cession d'une part majoritaire de leur participation dans la société à Caisse de dépôt et placement du Québec ("CDPQ") et un nouveau groupe d'investisseurs mené par Warburg Pincus et une filiale de J. Safra Group (la « Transaction »). Dans le cadre de cette transaction, Wendel a cédé 79 % de sa participation pour un produit net de cession de 721 millions de dollars, et conserve environ 6 % de participation résiduelle dans la société avec des droits d'actionnaire très limités. Cette transaction valorise ainsi l'investissement net de Wendel dans Allied Universal à environ 920 millions de dollars, incluant les produits de cession réalisés et non réalisés, soit 2,5 fois les capitaux totaux investis en dollars. La valorisation totale de la société est plus élevée de 670 millions de dollars par rapport à la dernière valorisation calculée dans l'actif net réévalué de Wendel du 16 novembre 2018, publié avant l'annonce de la cession. La participation résiduelle dans Allied Universal, d'après la méthode de calcul de l'actif net réévalué, sera valorisée au prix de la transaction jusqu'au 13 décembre 2020. Sur la base de la Transaction, Wendel a convenu de limiter ses droits de gouvernance et de liquidité proportionnellement à la taille de sa participation résiduelle. La transaction était soumise à des ajustements usuels post-clôture, qui pourraient impacter le montant des capitaux propres encore détenus par Wendel. Par ailleurs, Wendel pourrait être amené à céder des actions supplémentaires, voire même la totalité, dans le cas où le groupe d'investisseurs mené par Warburg Pincus lèverait des fonds additionnels.

Au 31 décembre 2019, d'après la méthode de calcul retenue par le Groupe, la participation résiduelle d'environ 6 % de Wendel dans Allied Universal est valorisée sur la base du montant de l'opération, réalisée en décembre 2019, soit environ 200 M$, dans l'Actif Net Réévalué de Wendel.

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 (v) être aux côtés de ses clients pour faire face à la pandémie COVID-19.

Dirigeants

Steve Jones, CEO

Andrew Vollero, CFO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration: Adam Reinmann

1.4.9 Autres informations sur le portefeuille

- Entre janvier et juillet 2019, Wendel a procédé à la cession de la quasi-totalité de ses titres Saint-Gobain sur le marché (14,1 millions de titres), pour un produit total de 468 millions d'euros.
- Wendel a annoncé 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.

2

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 ORGANES DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION 64

2.1.1 Le Conseil de surveillance et son fonctionnement 64
2.1.2 Comités du Conseil de surveillance 84
2.1.3 Déclaration de gouvernement d'entreprise 88
2.1.4 Le Directoire et son fonctionnement 88
2.1.5 Organisation interne 92
2.1.6 Répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance 96
2.1.7 Déontologie et éthique des organes de direction et de surveillance 97

2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 102

2.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux 102
2.2.2 Informations générales sur les rémunérations des mandataires sociaux liées à l'exercice 2019 109
2.2.3 Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à chaque membre du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires 126

La partie « Gouvernement d'entreprise » intègre certains éléments du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise conformément aux articles L 225-68, alinéa 6 et L 225-100 du Code de commerce. Le rapport du Conseil de surveillance contient également les informations relatives aux assemblées générales (section 8.4.4) et les informations pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique (section 8.3.11). Il compte également les informations relatives aux délégations de pouvoir et d'autorité dans le cadre des augmentations de capital (section 8.3.7), et les observations du Conseil de surveillance (section 9.3). Ce rapport a été émis par le Conseil de surveillance du 18 mars 2020, après examen du Comité de gouvernance et du développement durable.

2.1 Organes de surveillance et de direction

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 et les règles de déontologie qui leur sont applicables.

2.1.1 Le Conseil de surveillance et son fonctionnement

2.1.1.1 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. Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil de surveillance et de permettre une transition fluide entre les membres du Conseil de surveillance, un échelonnement des renouvellements a été organisé en 2005 à la suite du passage en 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 n'a pas évolué depuis l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

En 2019, le Conseil de surveillance était ainsi composé de 11 membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et d'un 12e membre chargé de représenter les salariés, nommé par le Comité d'entreprise de Wendel conformément à la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et aux dispositions statutaires. Ce membre assiste aux réunions du Conseil de surveillance depuis le 3 décembre 2014, avec voix consultative. Conformément à l'article L 225-79-2 du Code de commerce tel que modifié par la loi dite « Pacte » du 22 mai 2019, le Conseil de surveillance étant composé de plus de 8 membres, un second membre représentant les salariés de la Société devra être nommé au cours de l'année 2020, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2020 de la modification de l'article 12 des statuts (résolution n° 29).

Au 31 décembre 2019, les dates d'échéance des mandats étaient les suivantes :

Assemblée générale 2020	Assemblée générale 2021	Assemblée générale 2022	Assemblée générale 2023
■ François de Wendel	■ Bénédicte Coste ■ Priscilla de Moustier ■ Édouard de l'Espée ■ Nicholas Ferguson ■ Nicolas ver Hulst	■ Franca Bertagnin Benetton ■ Guylaine Saucier	■ Jacqueline Tammenoms Bakker ■ Gervais Pellissier ■ Humbert de Wendel

François de Wendel, dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020, a fait part de son intention de quitter le Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée.

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 d'enregistrement universel, le Conseil de surveillance de Wendel compte cinq femmes : Franca Bertagnin Benetton, Bénédicte Coste, Priscilla de Moustier, Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité et Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable.

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.

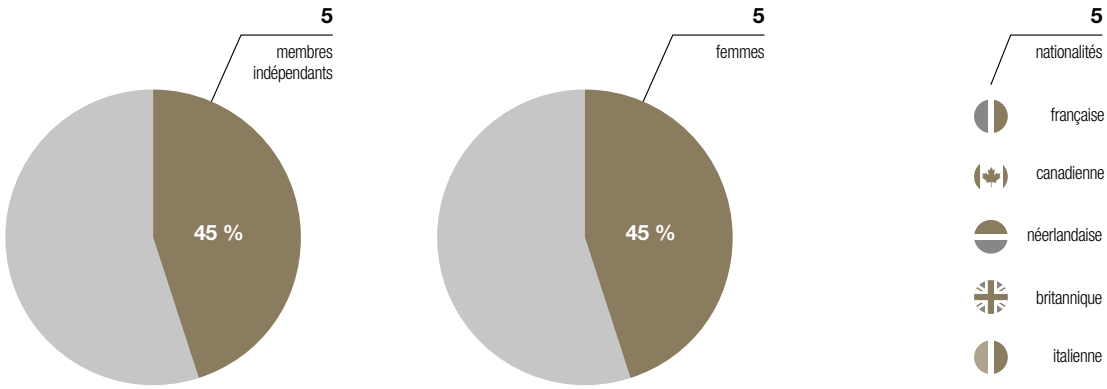
Membres du Conseil de surveillance au 15 avril 2020

Nom	Sexe	Âge	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 31.12.2019	Membre d'un comité	Indépendance selon le Code Afep-Medef
Nicolas ver HULST	H	66	Française	Président	18/05/2017	AG 2021	500	-	
Gervais PELLISSIER**	H	60	Française	Vice-Président Membre référent	05/06/2015	AG 2023	500	CARC	•
Franca BERTAGNIN BENETTON*	F	51	Italienne	Membre	17/05/2018	AG 2022	500	CARC	•
Bénédicte COSTE	F	62	Française	Membre	28/05/2013	AG 2021	1 060	CARC	
Édouard de L'ESPÉE	H	71	Française	Membre	6/09/2004	AG 2021	5 000	CGD	
Nicholas FERGUSON*	H	71	Britannique	Membre	18/05/2017	AG 2021	500	CGD	•
Priscilla de MOUSTIER	F	67	Française	Membre	28/05/2013	AG 2021	150 443	CGD	
Sophie PARISE	F	41	Française	Membre représentant les salariés	15/09/2018	20/11/2022	3 898	CGD	
Guylaine SAUCIER***	F	73	Canadienne	Membre	04/06/2010	AG 2022	500	CARC et CGD	•
Jacqueline Tammenoms BAKKER****	F	66	Néerlandaise	Membre	05/06/2015	AG 2023	500	CGD	•
François de WENDEL	H	71	Française	Membre	31/05/2005	AG 2020	693	CARC	
Humbert de WENDEL	H	63	Française	Membre	30/05/2011	AG 2023	225 064	CARC	

AG = Assemblée générale ; CGD = Comité de gouvernance et du développement durable ; CARC = Comité d'audit, des risques et de la conformité

* *Nombre de mandats détenus dans une autre société cotée.*

12 membres dont **1** membre représentant les salariés



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 et du développement durable a renforcé ses travaux de sélection afin de promouvoir la variété des compétences et des nationalités. Les principales compétences de chaque membre du Conseil de surveillance sont décrites dans leurs biographies ci-après.

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, expérience de gestion et de direction, représentation équilibrée des hommes et des femmes et taux d'indépendance pertinents pour le Conseil.

À la suite de son auto-évaluation 2018, le Conseil de surveillance a décidé de mettre en place une matrice de compétences afin d'identifier les expériences et qualifications qu'il conviendrait de renforcer au sein du Conseil. L'analyse des résultats de la matrice de compétences indique que le Conseil de surveillance bénéficierait de l'ajout des compétences suivantes :

- connaissance du marché américain ;
- compétences dans le domaine du digital et des nouvelles technologies ;
- expérience dans le secteur de l'investissement.

Fin 2019 et début 2020, un processus de sélection d'un nouveau membre du Conseil de surveillance a été mis en place, compte tenu de l'expiration du mandat de François de Wendel à l'issue de l'Assemblée générale 2020. Le Président du Conseil de surveillance a pris part à ce processus.

En lien avec la politique de diversité du Conseil de surveillance et les résultats de la matrice de compétences, il sera proposé aux actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020, de nommer M. Thomas de Villeneuve, choisi par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable. M. Thomas de Villeneuve apportera au Conseil de surveillance son expérience professionnelle dans le secteur de l'investissement et du *private equity* – plus particulièrement dans les domaines télécoms/média/technologies – acquise dans le cadre de ses fonctions depuis 2001 au sein de la Société de *private equity* Apax Partners dont il est Directeur associé. Il fera également bénéficier le Conseil de sa connaissance des marchés européen et américain notamment acquise auprès du cabinet de conseil en stratégie The Boston Consulting Group. Enfin, sa connaissance du domaine de l'ingénierie et de l'innovation, développée en sa qualité de membre du Conseil d'administration de la société cotée Altran Technologies pendant environ 10 ans, sera utile au Conseil de surveillance.

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 du développement durable et le Conseil de surveillance ont procédé, lors de leurs réunions respectives des 3 et 5 février 2020, à un examen de la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères suivants, conformes à la recommandation 9.5 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.

L'indépendance d'un membre indépendant du Conseil, Gervais Pellissier, a fait l'objet d'un examen approfondi car 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 et Gervais Pellissier est Directeur général délégué d'Orange, en charge de la Transformation et Président d'Orange Business Services.

Le Conseil de surveillance a confirmé la qualité de membre indépendant de Gervais Pellissier étant considéré que :

- Wendel n'est actionnaire d'IHS qu'à hauteur de 21,4 % et détient, avec ses co-investisseurs, 24,2 % des droits de vote ;
- la zone Afrique, dans laquelle IHS opère, n'est pas de la compétence de Gervais Pellissier chez Orange ;
- le chiffre d'affaires réalisé par IHS avec Orange représente un montant non significatif de son chiffre d'affaires total.

En conséquence, le Conseil de surveillance a estimé qu'au 5 février 2020, cinq membres sur onze, soit 45 % des membres, répondaient aux critères d'indépendance posés par le Code Afep-Medef révisé : Gervais Pellissier, Guylaine Saucier, Jacqueline Tammenoms Bakker, Nicholas Ferguson et Franca Bertagnin Benetton. La composition du Conseil de surveillance est ainsi conforme à la recommandation 9.3 du Code Afep-Medef 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.

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 d'enregistrement universel, sous réserve de la précision ci-dessous, aucun membre du Conseil de surveillance n'a, au cours des cinq dernières années : (i) fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une mise en cause officielle et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (ii) été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement sous administration judiciaire ; (iii) été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Nicolas ver Hulst a été Président du Conseil d'administration de la société BR Gaming, qui fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire ouverte le 2 septembre 2015. Cette procédure est actuellement en cours.

Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

Nicolas ver Hulst, Priscilla de Moustier, François de Wendel, Édouard de l'Espée, Humbert de Wendel et Bénédicte Coste sont membres de la famille Wendel. Ils sont également administrateurs ou censeurs 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 d'enregistrement universel, 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 2.1.7.2 « Ethique des affaires », paragraphe « Conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société, un membre du Conseil de surveillance – Gervais Pellissier – 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 et du développement durable tenu le 3 février 2020 et le Conseil de surveillance tenu le 5 février 2020 (voir ci-avant, "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 2.1.7.1 « Déontologie boursière ».

2.1.1.2 Informations relatives aux membres du Conseil de surveillance

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

Principales compétences :

- Private equity
- Finance
- Direction générale

Biographie :

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

Il a commencé 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 2019 :

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE

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

Administrateur de Midas Wealth Management

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 2019 : 500 actions

Gervais PELLISSIER

Vice-Président du Conseil de surveillance de Wendel

Membre référent du Conseil

Membre du Comité d'audit, des riques et de la conformité

Membre indépendant

Date de première nomination : 5 juin 2015

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2023

Né le 14 mai 1959

Nationalité française

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

Principales compétences :

- Direction financière
- Expérience dans le digital et les nouvelles technologies
- Gestion

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 2019 :

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

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 2019 : 500 actions

Franca BERTAGNIN BENETTON

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

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

Principales compétences :

- Private equity
- Entreprise familiale
- Expérience internationale

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 Srl, la société d'investissement de la famille Benetton.

Elle a commencé 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 Benetton Srl 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 Srl. Elle est administratrice de Benetton Srl (depuis 2013), d'Autogrill Spa (depuis 2017), Telepass Spa (depuis 2019) et de la Fondation Benetton (depuis 2019).

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 2019 :

Directrice Générale d'Evoluzione Spa

Administratrice d'Edizione Srl

Administratrice d'Autogrill Spa (société cotée)

Administratrice de Benetton Srl

Administratrice de Telepass Spa

Administratrice de Fondazione Benetton

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

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

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 500 actions

Bénédicte COSTE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

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

Principales compétences :

- Finance
- Stratégie
- Direction générale

Biographie :

Diplômée de l'Ecole des hautes études commerciales (HEC) (option finance) et titulaire d'une licence de Droit. 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.

En 2011, elle est diplômée d'un BTS en conduite d'exploitations agricoles de l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2019 :

Principale fonction :

Président-Directeur général de Financière Lamartine

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE

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 2019 : 1 060 actions

Édouard de L'ESPÉE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance et du développement durable

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 :
SingAlliance,
16 bis rue de Lausanne,
CH-1201 Geneva,
Suisse

Principales compétences :

- Macro-économie
- Investissement obligataire
- Expérience internationale

Biographie :

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris en 1972.

En 1972, il commence sa carrière comme analyste financier à Genève, puis comme spécialiste obligataire et gérant de clientèle à la Banque Rothschild, Paris. À 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), 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 cofonde SingAlliance SA à Genève et devient CIO de la Société. Le groupe SingAlliance gère plus d'un milliard de dollars d'actifs entre Singapour et Genève.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2019 :

Principale fonction :

Administrateur et CIO de SingAlliance SA (Suisse)

Groupe Wendel :

Censeur de Wendel-Participations SE

Autres mandats :

Administrateur de Pro-Luxe SA (Suisse)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Membre de l'Association suisse des analystes financiers jusqu'en 2018

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 5 000 actions

Nicholas FERGUSON

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance et du développement durable

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 Queensdale Road,
W11 4QB Londres,
Royaume-Uni

Principales compétences :

- Private equity
- Titres cotés
- Expérience en qualité de mandataire social non exécutif

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 d'Africa Logistics Properties 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 2019 :

Président de Savills plc (société cotée)

Administrateur de Maris Capital

Président d'ALP

Associations :

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 2019 : 500 actions

Priscilla de MOUSTIER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance et du développement durable

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

Principales compétences :

- Entreprise familiale
- RSE
- Expérience internationale

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 2019 :

Groupe Wendel :

Président-Directeur général de Wendel-Participations SE

Autres mandats :

Président du Conseil de surveillance d'Oxus Holding

Vice-Président du Chapitre français du Family Business Network

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

Administrateur de FBN International

Nombre d'actions Wendel au 31 décembre 2019 : 150 443 actions

Sophie PARISE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel, représentante des salariés

Membre du Comité de gouvernance et du développement durable

Date de première nomination : 5 septembre 2018

Échéance du mandat en cours : 20 novembre 2022

Né le 19 avril 1978

Nationalité française

Adresse professionnelle :
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 2019 : Responsable fiscal Wendel

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 3 898 actions

Guylaine SAUCIER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Membre du Comité de gouvernance et du développement durable

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 :
1321 rue Sherbrooke Ouest,
Montréal H3G1J4,
Canada

Principales compétences :

- Risques, contrôle interne, audit
- Gouvernance
- Stratégie

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). M^{me} 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 (25^{e} 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 2019 (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 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 2019 : 500 actions

Jacqueline TAMMENOMS BAKKER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable

Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Membre indépendant

Date de première nomination : 5 juin 2015

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2023

Née le 17 décembre 1953

Nationalité néerlandaise

Adresse professionnelle :
33 Thurloe Court,
London SW 3 6 SB,
Grande Bretagne

Principales compétences :

- Expérience en qualité de mandataire social non exécutif
- Ressources humaines et rémunération
- Gestion

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 2019 (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

Membre du Conseil de surveillance de Boskalis

Mandats et fonctions au 31 décembre 2019 (associations sans but lucratif) :

Présidente du Conseil de Van Leer Group Foundation

Membre du comité consultatif de Transparency International NL

Membre du Conseil de VEUO (*NL association of listed companies*)

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)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 500 actions

François de WENDEL

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

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

Principales compétences :

- Expérience en qualité de dirigeant mandataire social exécutif
- Expérience dans le secteur industriel
- Entreprise familiale

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 commencé 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 2019 :

Groupe Wendel :

Censeur de Wendel-Participations SE

Autres mandats :

Membre du Conseil de surveillance Massilly Holding

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 2019 : 693 actions

Humbert de WENDEL

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Date de première nomination : 30 mai 2011

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2023

Né le 20 avril 1956

Nationalité française

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

Principales compétences :

- Direction financière
- Expérience dans le secteur industriel
- Finance

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, à la division 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 2019 :

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE

Autres :

Gérant de OGQ-L SÀRL

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Autres mandats au sein du groupe Total (sociétés étrangères) :

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)

Administrateur SUNPOWER Corp. (USA) (2016) (société cotée)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 225 064 actions

Nouveau membre du Conseil de surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020, en remplacement de François de Wendel

Thomas de VILLENEUVE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Date de première nomination : 2 juillet 2020

Échéance du mandat : AG se tenant en 2024

Né le 19 mai 1972

Nationalité française

Adresse professionnelle :
1 rue Paul Cézanne,
75008 Paris
France

Principales compétences :

- Private equity et investissement
- Expérience dans les secteurs des télécoms, des médias et de la technologie
- Expérience internationale

Biographie :

Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Thomas de Villeneuve débute sa carrière en qualité de consultant pour le cabinet de conseil en stratégie The Boston Consulting Group à Paris et à New York de 1994 à 2001.

Il rejoint ensuite la société de *private equity* Apax Partners, spécialisée dans le mid-market en France, en Italie et au Bénélux, dont il est aujourd'hui Directeur associé en charge des investissements dans les domaines télécom/média/technologies.

Il a été au cours de sa carrière membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés, et a notamment été administrateur de la société cotée Altran Technologies, entreprise internationale d'ingénierie et de recherche & développement, pendant environ 10 ans.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2019 :

Administrateur d'Apax Partners SAS

Administrateur de Wendel-Participations SE

Administrateur de Clarisse SA

Administrateur de l'association We2Go

Associé gérant de Société Civile Hermine

Administrateur de Comitium SAS

Administrateur de Comitium HoldCo SAS

Chairman & non-executive board member Experlink Holding BV (Pays-Bas)

Chairman and board member A ShadesofGreen Capital B.V. (Pays-Bas)

Chairman and board member A Stichting Administratiekantoor ShadesofGreen Capital (Pays-Bas)

Director MelitaLink Advisor Limited (Malte)Director MelitaLink Management Limited (Malte)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Administrateur de la société Altran Technologies (société cotée)

Class A Manager de Cabolink sarl (Luxembourg)

Manager Cabolink Gérance sarl (Luxembourg)

Class A Manager de Cabolink Holdco sarl (Luxembourg)

Class A Manager de Fourteensqaure sarl (Luxembourg)

Administrateur de Cabonitel sarl (Luxembourg)

Gérant Unique de Visaolinktel, Unipessoal LDA (Portugal)

Gérant de Eiger 1 sarl (Luxembourg)

Administrateur de Eiger GP SA (Luxembourg)

Membre du Conseil de surveillance d'InfoPro Digital SAS (France)

Managing Director d'Experlink B.V. (Pays-Bas)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 10 actions

2.1.1.3 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 gestion des conflits d'intérêts et de déontologie boursière (voir section 2.1.7, « Déontologie et éthique des organes de direction et de surveillance »). Il est régulièrement réexaminé et mis à jour. Les dernières modifications datent du 18 mars 2020 et portaient sur la description des missions du Comité d'audit, des risques et de la conformité et du Comité de gouvernance et du développement durable, en lien avec l'évolution du rôle du Conseil de surveillance en matière de sujets ESG.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance figurent ci-après.

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 peut être convoqué sans délai. Les membres du Conseil de surveillance assistent physiquement aux réunions du Conseil, mais ils ont toutefois la faculté de se connecter à distance par téléphone ou visioconférence lorsque leur présence physique ne peut être assurée. C'est notamment le cas pour les réunions *ad hoc* convoquées sans délai.

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 2019, le Conseil de surveillance s'est réuni 12 fois : 6 réunions planifiées et 6 réunions *ad hoc* pour des projets spécifiques. Le taux de présence moyen de ses membres a été de 99 % pour les réunions planifiées, et de 89 % pour les réunions *ad hoc,* et la durée moyenne des réunions est de 3 h 45.

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

	Réunions planifiées	**Réunions *ad hoc***
Nicolas ver Hulst (Président du Conseil de surveillance)	100 %	100 %
Gervais Pellissier (Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance)	100 %	83 %
Franca Bertagnin Benetton	100 %	83 %
Bénédicte Coste	100 %	100 %
Édouard de l'Espée	100 %	83 %
Nicholas Ferguson	100 %	100 %
Priscilla de Moustier	100 %	83 %
Sophie Parise	83 %	83 %
Guylaine Saucier	100 %	100 %
Jacqueline Tammenoms Bakker	100 %	100 %
François de Wendel	100 %	67 %
Humbert de Wendel	100 %	83 %

Lors de chacune de ces réunions, une partie de la séance s'est tenue hors la présence du Directoire (*executive sessions*).

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 sont proposées à l'ensemble des membres du Conseil sur différents thèmes. En 2019, une session relative au contexte macro-économique, une session relative aux systèmes d'incitation et de co-investissement à long-terme ainsi qu'une session sur les sujets ESG ont eu lieu. Plusieurs sessions sont prévues en 2020, consacrées notamment aux sujets ESG.

Le Secrétaire du Conseil de surveillance est Caroline Bertin Delacour, Secrétaire générale.

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.

2.1.1.4 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.

Dans son rôle de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, le Conseil de surveillance attache une attention particulière aux enjeux sociaux et environnementaux, qui sont inhérents à la stratégie de création de valeur de la Société.

Son rôle en matière de sujets ESG a significativement évolué ces dernières années. Il a commencé par revoir les différents *reporting* obligatoires relatifs aux sujets ESG, dont il était fait mention dans le rapport de gestion annuel du Directoire. Puis le Conseil a ajouté à cette revue une évaluation des risques extra-financiers associés aux enjeux ESG de l'activité du Groupe.

Allant au-delà des seuls aspects conformité et gestion des risques, le rôle du Conseil de surveillance s'est récemment élargi avec la revue de la nouvelle stratégie ESG du Groupe ayant pour objectif de créer de la valeur durable.

Les sujets ESG étant un axe de développement stratégique de Wendel, le Conseil de surveillance :

- bénéficie de sessions de formation consacrées à ce sujet ;
- demande des *reporting* réguliers sur ces sujets, notamment sur la stratégie globale (Comité de gouvernance et du développement durable) et l'évaluation des risques (Comité d'audit, des riques et de la conformité) ;
- impose au Directoire des objectifs ESG affectés à la part variable annuelle composant leur rémunération ;
- suit la mise en œuvre des plans d'action pris par les sociétés du portefeuille en matière de sujets ESG ;
- revoit les sujets d'égalité professionnelle au sein de Wendel.

Pour refléter l'investissement croissant du Conseil de surveillance en matière de sujets ESG, le Conseil de surveillance a décidé début 2020, de changer le nom du Comité de gouvernance en « Comité de gouvernance et du développement durable » et de changer le nom du Comité d'audit en « Comité d'audit, des risques et de la conformité ».

Plus généralement, les principaux points abordés lors des réunions du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019 et au début de l'exercice 2020 ont été les suivants :

Stratégie et opérations

- stratégie du Groupe ;
- 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 2018 et au 30 juin 2019 et rapports des Commissaires aux comptes ;
- dividende ;
- présentation du rapport de gestion ;
- rapports du Comité d'audit, des risques et de la conformité ;
- information financière trimestrielle ;
- documents de gestion prévisionnelle ;
- financements ;
- autorisation d'une émission obligataire ;
- rachat d'actions ;
- communication financière.

Gouvernance d'entreprise, ESG et conformité

- plans de succession ;
- évolution de la composition du Conseil et des comités ;
- gestion des talents ;
- égalité professionnelle et salariale, notamment en ce qui concerne le recrutement, les congés maternité et les écarts de rémunération ;
- départ de Bernard Gautier ;
- nomination de David Darmon en remplacement de Bernard Gautier ;
- rapports du Comité de gouvernance et du développement durable ;
- 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 ;

- promotion des sujets ESG dans les valeurs du Groupe et structuration de la gouvernance ESG au niveau de Wendel ;
- revue de la stratégie ESG du Groupe ;
- *reporting* extra-financier ;
- 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 le gouvernement d'entreprise ;
- autorisation de conventions réglementées ;
- programme de compliance de Wendel, y compris la mise en œuvre des dispositions anticorruption (loi Sapin II) ;
- résolutions présentées par le Directoire à l'Assemblée générale annuelle ;
- augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe ;
- Charte d'évaluation des conventions réglementées et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

2.1.1.5 Évaluation du Conseil de surveillance et de ses comités

La recommandation 10 du Code Afep-Medef 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 est supervisée par le Comité de gouvernance et du développement durable. Elle est menée par un cabinet indépendant tous les trois ans, et dans l'intervalle est réalisée sous forme d'autoévaluation. La dernière évaluation externe datant de 2017, l'évaluation du Conseil de surveillance sera à nouveau confiée à un cabinet indépendant en 2020.

En 2019, le Conseil de surveillance a procédé à une autoévaluation de ses travaux et de sa composition sur la base d'un questionnaire exhaustif et d'entretiens individuels avec le Président du Conseil de surveillance sur divers sujets relatifs à la composition du Conseil de surveillance, son fonctionnement et sur les principaux points d'attention pour les 3 prochaines années. Les commentaires des membres du Conseil ont été nombreux, positifs et constructifs.

La Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable a présenté les conclusions de l'évaluation au Conseil de surveillance du 5 février 2020, qui a consacré un point de l'ordre du jour à ce sujet et identifié certaines actions destinées à améliorer son travail, dont certaines à effet immédiat. Les principales conclusions de l'évaluation 2019 sont les suivantes :

Composition du Conseil – Les expériences et compétences identifiées comme étant à renforcer au sein au Conseil seront recherchées parmi les candidats qui seront sélectionnés pour rejoindre le Conseil de surveillance au fur et à mesure des besoins en recrutement.

Fonctionnement – La fréquence des réunions et leur contenu sont jugés satisfaisants. Il a été décidé d'allonger la durée des sessions, compte tenu de la richesse des sujets traités. Sur leur niveau de rémunération, les membres du Conseil estiment qu'il est adapté.

Information – Le Conseil a exprimé sa satisfaction quant à l'esprit de dialogue et de transparence du Directoire, aux opportunités de rencontre avec les principaux responsables de Wendel, à la grande qualité des discussions et informations fournies, y compris au regard des propositions d'investissement/de désinvestissement et des sujets financiers. Davantage d'informations sur l'environnement concurrentiel des sociétés du portefeuille leur seront également communiquées.

Points d'attention – Le Conseil a exprimé son intérêt pour un examen périodique de la stratégie du Groupe, la préparation des plans de succession du Conseil de surveillance et du Directoire, et le suivi des sociétés du portefeuille, notamment au niveau de la transformation digitale. En matière de sujets ESG, une session conjointe du Comité d'audit, des risques et de la conformité et du Comité de gouvernance et du développement durable sera organisée sur les risques et les indicateurs de performance en la matière.

2.1.2 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, des risques et de la conformité et le Comité de gouvernance et du développement durable. Leurs attributions sont précisées par le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

2.1.2.1 Le Comité d'audit, des risques et de la conformité

Composition du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Le Comité d'audit, des risques et de la conformité compte actuellement 7 membres.

Le Président du Conseil de surveillance est convié à chaque réunion du Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Chacun des membres du Comité d'audit, des risques et de la conformité 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 16.1 du Code Afep-Medef. 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. François de Wendel a exercé des fonctions de Direction générale.

Guylaine Saucier, Gervais Pellissier, Jacqueline Tammenoms Bakker et Franca Bertagnin Benetton sont les membres indépendants du Comité, soit quatre membres sur sept. La composition du Comité d'audit, des risques et de la conformité ne répond pas actuellement à la recommandation 16.1 du Code Afep-Medef qui préconise au moins deux tiers de membres indépendants (voir le tableau de synthèse des recommandations du Code Afep-Medef en section 2.1.3 « Déclaration de gouvernement d'entreprise »).

Missions du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Conformément à la recommandation 16.2 du Code Afep-Medef, 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, des risques et de la conformité de Wendel a pour tâche principale d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière et extra-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 XVI.i.b du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit, des risques et de la conformité de Wendel a notamment pour missions de :

- contrôler, 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 ;
- 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 que l'information financière et extra-financière provient d'un processus suffisamment structuré pour garantir la fiabilité de cette information ;
- s'assurer de la pertinence du traitement comptable de toute opération significative ou complexe réalisée par la Société ;
- 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 ;
- en matière de mesures anti-corruption, revoir la cartographie des risques et suivre la mise en œuvre des plans d'action ;
- revoir l'exposition aux risques, entendre les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques, et donner son avis sur l'organisation de leurs services ;
- s'informer sur le programme d'audit interne ;
- suivre les indicateurs de performance extra-financière ;
- revoir les informations du *reporting* extra-financier ;
- assurer la liaison avec les Commissaires aux comptes et les entendre régulièrement ;
- piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection et émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'Assemblée générale ;
- se faire communiquer les honoraires d'audit et de Conseil versés par la Société et ses filiales aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société et en rendre compte au Conseil de surveillance ;

- examiner les travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes (diligences directement liées au contrôle des comptes) ;
- 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 ;
- 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, des risques et de la conformité 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, des risques et de la conformité 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 sujets financiers sont présentés par la Direction financière. Les risques conformité, notamment anti-corruption, sont présentés par le Directeur de la conformité Groupe, les risques extra-financiers le sont par le Directeur du développement durable. Le Directeur de l'audit interne assiste à chaque réunion du Comité d'audit, des risques et de la conformité et lui rapporte directement. Il lui présente périodiquement une cartographie des risques, un plan d'audit interne et un état de suivi.

Les Commissaires aux comptes sont invités lors de chaque réunion. Le Comité d'audit, des risques et de la conformité peut auditionner tout membre de la Direction ainsi que les Commissaires aux comptes en dehors de la présence des membres du Directoire.

Le Comité d'audit, des risques et de la conformité peut enfin mandater des experts pour mener à bien toute tâche ou diligence relevant de son champ de compétence.

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

En 2019, le Comité d'audit, des risques et de la conformité s'est réuni 6 fois, avec un taux de présence moyen de 88 %. Les réunions ont duré en moyenne trois heures. Lors de chacune de ces réunions, une partie de la séance s'est tenue hors la présence du Directoire et des membres de la Direction (*executive sessions*).

Le taux de présence individuel des membres aux réunions du Comité est le suivant :

Guylaine Saucier, Présidente du Comité*	Membre depuis le 4 juin 2010, Présidente depuis le 22 mars 2011	100 %
Jacqueline Tammenoms Bakker*, Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable	Depuis le 17 mai 2018	83 %
Franca Bertagnin Benetton*	Depuis le 4 septembre 2018	100 %
Bénédicte Coste	Depuis le 28 août 2013	83 %
Gervais Pellissier*, Vice-Président et membre référent du Conseil	Depuis le 5 juin 2015	83 %
Humbert de Wendel	Depuis le 30 mai 2011	83 %
François de Wendel	Depuis le 4 septembre 2018	83 %

* *Membres indépendants.*

Caroline Bertin Delacour, Secrétaire générale, était Secrétaire du Comité d'audit, des risques et de la conformité en 2019. Depuis 2020, le Directeur de l'audit interne assure cette fonction.

En 2019, le Comité d'audit, des risques et de la conformité a examiné les points suivants :

- actif net réévalué et méthodologie de calcul ;
- comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2018 ;
- comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019 ;
- traitement comptable de certaines opérations et tests de dépréciation (*impairment tests*) ;
- rapports des Commissaires aux comptes ;
- situation de liquidité et de l'endettement de Wendel et des filiales ;
- dispositif anti-corruption dans le cadre de la mise en œuvre de la loi Sapin 2 ;
- autorisation de missions non-audit pour les Commissaires aux comptes et suivi des missions ;
- revue de certains risques filiales ;
- cartographie des risques et mesures de contrôle interne ;
- plan d'audit interne ;
- validation des éléments chiffrés nécessaires pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du Directoire ;
- validation de la condition de performance des options et des actions de performance du Directoire ;
- indicateurs de performance extra-financière ;
- *reporting* extra-financier ;
- revue des litiges, de la situation fiscale et des engagements hors bilan ;
- risques informatiques et cybersécurité ;
- revue des honoraires audit et non audit et attestation d'indépendance des Commissaires aux comptes.

2.1.2.2 Le Comité de gouvernance et du développement durable

Composition du Comité de gouvernance et du développement durable

Le Comité de gouvernance et du développement durable regroupe les fonctions du Comité de nomination, celles du Comité des rémunérations, et s'est enrichi en 2020 de fonctions relatives à la stratégie ESG.

Il est actuellement composé de 6 membres, dont le membre représentant les salariés. Trois des cinq membres (le membre représentant les salariés n'étant pas pris en compte), soit 60 %, sont indépendants : Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente, Guylaine Saucier et Nicholas Ferguson. La composition du Comité de gouvernance et du développement durable est conforme aux recommandations 17.1 et 18.1 du Code Afep-Medef qui préconisent une majorité de membres indépendants ainsi que la Présidence tenue par un membre indépendant.

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

Missions du Comité de gouvernance et du développement durable

Selon l'article XVI.ii.b du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les missions du Comité de gouvernance et du développement durable sont les suivantes :

- proposer au Conseil de surveillance la nomination de nouveaux membres du Directoire ou leur renouvellement ;
- proposer au Conseil de surveillance les évolutions de sa composition après avoir examiné tous les éléments à prendre en compte : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la répartition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, notamment le nombre légitime de membres indépendants et la promotion de la parité, candidatures envisageables ;
- élaborer les plans de succession au Conseil de surveillance et au Directoire ;
- 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 et les retraites ;
- examiner les propositions du Directoire concernant les stock-options, les attributions d'actions de performance et autres systèmes d'intéressement et de participation pour les salariés de la Société ;
- proposer au Conseil de surveillance les principes généraux de la politique de co-investissement des membres du Directoire et de l'équipe dirigeante, en vue de sa détermination par le Conseil, et en examiner les modalités envisagées par le Directoire ;
- proposer la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- proposer les modalités de répartition de la rémunération des 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 ;
- examiner les engagements et les orientations de la politique de la Société en matière de sujets ESG, en suivre le déploiement et plus généralement s'assurer de la prise en compte des sujets ESG dans la stratégie de la Société et dans sa mise en œuvre ;
- revoir la conformité au Code Afep-Medef et aux meilleures pratiques de gouvernance ;
- s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ; et
- se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie des membres du Conseil de surveillance et des membres du Directoire.

Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité de gouvernance et du développement durable s'est réuni à 11 reprises en 2019 : 5 réunions planifiées et 6 réunions *ad hoc* pour des projets spécifiques. Le taux de présence moyen de ses membres a été de 97 % pour les réunions planifiées, et de 78 % pour les réunions *ad hoc*. Les réunions ont duré en moyenne 2 h 40. Toutes les réunions se tiennent hors la présence du Directoire, sauf pour obtenir du Directoire des explications sur un sujet.

Le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés ne participe pas aux réunions relatives au plan de succession.

Le taux de présence de chaque membre aux réunions du Comité est le suivant :

		Réunions planifiées	**Réunions *ad hoc***
Jacqueline Tammenoms Bakker*, Présidente du Comité	Membre depuis le 5 juin 2015, Présidente depuis le 17 mai 2018	100 %	100 %
Nicholas Ferguson*	Depuis le 5 juillet 2017	100 %	67 %
Priscilla de Moustier	Depuis le 23 octobre 2013	100 %	100 %
Guylaine Saucier*, Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité	Depuis le 23 octobre 2013	100 %	100 %
Sophie Parise, membre représentant les salariés	Depuis le 5 septembre 2018	80 %**	17 %**
Édouard de l'Espée	Depuis le 4 juillet 2018	100 %	83 %

* *Membres indépendants.*
** *Sophie Parise, en qualité de membre représentant les salariés, n'a pas participé aux réunions relatives au plan de succession.*

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 et du développement durable lors de la réunion suivante du Conseil de surveillance. Le procès-verbal du Comité de gouvernance et du développement durable est approuvé lors de la réunion suivante.

Caroline Bertin Delacour, Secrétaire générale, est Secrétaire du Comité de gouvernance et du développement durable.

Les réunions au cours de l'exercice 2019 ont porté sur les points suivants :

- détermination de la rémunération variable 2018 des membres du Directoire ;
- détermination des éléments de rémunération 2019 des membres du Directoire ;
- détermination du plan de succession du Directoire, revue des évaluations « 360 », analyse des candidatures ;
- départ de Bernard Gautier en tant que membre du Directoire ;
- nomination de David Darmon en tant que membre du Directoire et fixation de sa rémunération ;
- revue des politiques internes en matière de conformité ;
- revue de la stratégie ESG du Groupe ;
- processus de renouvellement des membres du Conseil, matrice de compétences des membres du Conseil et revue des candidatures au Conseil ;
- augmentation de capital dans le cadre du plan d'épargne Groupe et participation du Directoire ;
- revue des problématiques de gouvernance et notamment des réponses aux questions posées par le Haut Comité du gouvernement d'entreprise ;
- conformité de la Société au regard du Code Afep-Medef, et notamment indépendance des membres du Conseil ;
- rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- revue des demandes des investisseurs en matière de sujets ESG et préparation de l'Assemblée générale ;
- évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance.

Afin d'améliorer encore le dialogue avec les principaux investisseurs de Wendel ainsi qu'avec les principaux *proxies*, la Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable a participé en février 2020 aux *road shows* gouvernance organisés par la Direction des relations investisseurs et le Secrétariat général.

Ce dialogue direct, qui permet une meilleure compréhension mutuelle des attentes de part et d'autre, a été initié en 2019. Les différents sujets abordés portent notamment sur la composition du Conseil de surveillance, la rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, et la prise en compte des enjeux ESG.

2.1.3 Déclaration de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère depuis 2008 au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, révisé en juin 2018 et janvier 2020. Ce code peut être consulté sur le site du Medef à l'adresse suivante : *www.consultation.codeafepmedef.fr*.

Lors de sa réunion du 5 février 2020, le Conseil de surveillance a examiné la situation de la Société au regard du Code Afep-Medef.

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, des risques et de la conformité	Le Comité d'audit, des risques et de la conformité compte quatre membres indépendants sur sept, portant la proportion d'indépendants à 57 %. Le Conseil de surveillance n'est pas en mesure de modifier dans l'immédiat la composition du Comité d'audit, des risques et de la conformité 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, des risques et de la conformité 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 Le Directoire et son fonctionnement

2.1.4.1 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 André François-Poncet, Président, et David Darmon.

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.

Bernard Gautier a été nommé en qualité de membre du Directoire à plusieurs reprises, pour les périodes du 7 avril 2009 au 6 avril 2013, du 7 avril 2013 au 6 avril 2017 puis du 7 avril 2017 au 9 septembre 2019, date de cessation de ses fonctions au Directoire.

David Darmon a été nommé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 9 septembre 2019 en qualité de membre du Directoire de Wendel à compter de cette date et pour la durée du mandat restant à courir de Bernard Gautier, 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 David Darmon (voir section 2.2.2.2, paragraphe « Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des recommandations du Code 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 du développement durable et de la communication, est Secrétaire du Directoire depuis juin 2013 et conseiller du Directoire depuis 2020.

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 d'enregistrement universel, sous réserve de la précision ci-dessous, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années : (i) fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une mise en cause officielle et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (ii) été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement sous administration judiciaire ; (iii) été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il est signalé que dans le cadre du débouclage en 2007 d'un mécanisme d'association aux performances du Groupe, M. David Darmon est mis en cause aux côtés de salariés et anciens salariés de Wendel, dans des procédures judiciaires concernant leur situation fiscale personnelle (voir note aux comptes consolidés n°15-1).

Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

André François-Poncet et David Darmon 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 d'enregistrement universel, 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 2.1.7.1 « Déontologie boursière ».

André FRANCOIS-PONCET

Président 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 commence 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 2019 :

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 2019 : 8 092 actions

David DARMON

Membre du Directoire

Date du premier mandat au Directoire : 9 septembre 2019

Échéance du mandat en cours : 6 avril 2021

Né le 18 décembre 1973

Nationalité française

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

Biographie :

David Darmon est diplômé de l'Essec et titulaire d'un MBA de l'Insead. Il a commencé sa carrière chez Goldman Sachs en fusions et acquisitions à Londres en 1996 puis a rejoint en 1999 Apax Partners en qualité de Directeur de participations, où il s'est spécialisé pendant six ans dans les opérations de LBO.

Arrivé chez Wendel en 2005, David Darmon a dirigé de nombreux investissements du Groupe au cours des quinze dernières années. Il a, notamment, participé aux investissements et au suivi de la performance des sociétés Allied Barton (aujourd'hui Allied Universal), CSP Technologies, Deutsch, Stallergenes et Crisis Prevention Institute. Dans le cadre du Wendel Lab, il a initié plusieurs investissements dans le secteur de la technologie. Il a ouvert le bureau de New York (Wendel North America) qu'il dirigeait depuis 2013. David a également été Secrétaire du Conseil de surveillance du groupe Wendel.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2019 :

Groupe Wendel :

Administrateur d'IHS

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Groupe Wendel :

Administrateur d'Allied Universal

Administrateur de CSP Technologies

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2019 : 34 075 actions

2.1.4.2 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 2019, le Directoire s'est réuni 28 fois.

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

- les opportunités d'investissement et de désinvestissement, notamment :
  - la cession de PlaYce, la cession d'une partie de la participation de Wendel dans Allied Universal, et de la quasi-totalité des titres Saint-Gobain,
  - l'acquisition de Crisis Prevention Institute ;
- la situation financière du Groupe ;
- les réinvestissements, notamment dans Cromology et Tsebo ;
- les filiales et participations et leurs acquisitions ou cessions ;
- les refinancements, notamment de Allied Universal et Stahl.

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 ;
- le programme de rachat d'actions et la réduction du capital social ;
- l'émission d'obligations ;
- la stratégie ESG ;
- la gestion de la trésorerie et des risques de change ;
- la cartographie des risques ;
- les sujets de communication financière :
  - actif net réévalué,
  - *roadshows*,
  - Investor Day ;
- l'organisation interne et les affaires sociales :
  - la nomination de trois directeurs généraux adjoints,
  - l'organisation des équipes,
  - l'évolution de carrière des salariés de la Société,
  - 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,
  - 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 ;
- la préparation de l'Assemblée générale et la politique de dividende ;
- l'informatique, la cybersécurité et le digital.

2.1.5 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 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 de développement et le Comité de gestion.

2.1.5.1 Directeurs généraux adjoints

En septembre 2019, trois directeurs généraux adjoints ont été nommés pour accompagner le Directoire. Ils n'ont pas le statut de mandataires sociaux et n'ont pas le pouvoir d'engager la Société.

Jérôme Michiels

Directeur général adjoint, 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 d'HEC.

Josselin de Roquemaurel

Directeur général adjoint, 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 analyste puis chargé d'affaires 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.

Félicie Thion de la Chaume

Directeur général adjoint, Directeur associé, CEO de Wendel Londres

Félicie est diplômée de l'ESCP Europe et a commencé 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. En 2016, elle s'est installée au Royaume-Uni pour participer à l'ouverture du bureau de Londres dédié à la génération et au suivi d'investissements en Europe.

2.1.5.2 Le Comité d'investissement et de développement/ *Investment & Development Committee*

Composé du Directoire, des trois Directeurs généraux adjoints, de trois Directeurs associés et du Directeur Général de Winvest Conseil SA, il se réunit tous les 15 jours et davantage si nécessaire afin de travailler à la sélection et à l'analyse des investissements du Groupe. Il examine les projets de cession d'actifs et revoit régulièrement la situation des principales sociétés du portefeuille, la politique d'investissement de Wendel et la performance des collaborateurs de l'équipe d'investissement. Il est composé de 2 femmes et de 7 hommes.

2.1.5.3 Le Comité de gestion/ *Management Committee*

Il réunit tous les quinze jours les membres du Directoire, le Directeur général adjoint en charge des finances, la Secrétaire générale, le Directeur fiscal, la Directrice du développement durable et de la communication 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. Il est composé de 3 femmes et de 4 hommes.

2.1.5.4 Le Comité de coordination/ *Coordination Committee*

Il réunit deux fois par mois les membres du Comité d'investissement et de développement et du Comité de gestion ainsi les autres 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 du Groupe. Il est composé de 4 femmes et de 17 hommes.

2.1.5.5 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, Singapour et 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 une partie des équipes *corporate* et d'investissement.

Luxembourg

Wendel est implantée au Luxembourg depuis 1931 au travers de la société Trief Corporation. Cette société détient les participations non cotées du Groupe. Ces dernières étaient indirectement détenues à travers des sociétés d'investissement en capital à risque luxembourgeoises réglementées (SICARs) jusqu'à fin 2019, date à laquelle ces sociétés ont été transformées en Fonds d'Investissement Alternatif Réservés (FIARs) pour en simplifier la gestion. Celle-ci est dévolue à une société établie au Luxembourg, Winvest Conseil SA qui est agréée par la CSSF depuis mi-2015 en tant que gestionnaire de fonds d'investissement alternatifs. 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 leurs équipes et 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

En 2012, Wendel a décidé d'investir en Afrique et y a fait ses premiers pas, 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.

2.1.5.6 Les équipes

Principaux responsables des équipes de Wendel

♦ Comité de gestion/Management Committee

■ Comité d'investissement et de développement/*Investment & Development Committee*

✶ Comité de coordination/*Coordination Committee*

Olivier Allot ✶

Directeur de la communication financière et de l'intelligence économique

Chez Wendel depuis 2007, il a commencé 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 d'analyste financier de la SFAF et du CEFA, ainsi que d'un MBA de Management Stratégique et Intelligence Economique de l'Ecole de Guerre Economique.

Christine Anglade Pirzadeh ♦ ✶

Directrice du développement durable et de la communication, Conseiller 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).

Caroline Bertin Delacour ♦ ✶

Secrétaire générale, Déontologue, Directeur de la conformité Groupe, 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, responsable de Wendel Lab

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.

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.

Bruno Fritsch ✶

Directeur associé et *Operating Partner*

Arrivé chez Wendel en 2007, Bruno Fritsch a été en charge du développement des activités du Groupe dans la région Asie-Pacifique. Après avoir mené à bien plusieurs acquisitions, cessions et restructurations en Europe et en Asie, il est désormais *Operating Partner,* se concentrant principalement sur la création de valeur et la transformation digitale au sein des sociétés du Groupe. Il a commencé sa carrière chez Bain & Company, où il a passé six ans en Europe et aux États-Unis, principalement dans les secteurs TMT et Private Equity. Il a ensuite exercé des fonctions de *business development* à Hong Kong et à Shanghai 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, Président de Wendel Luxembourg

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. Il est Président de Wendel Luxembourg depuis 2020.

Stéphane Heuzé ■ ✶

Directeur associé, CEO de Wendel Africa

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.

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 du 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.

Alexina Portal ♦ ✶

Directrice des ressources humaines

Alexina Portal a rejoint le groupe Wendel en 2020 pour prendre en charge le développement des ressources humaines du Groupe. Diplômée d'un Doctorat en Organizational Behavior et de l'INSEAD (IEP), Alexina Portal est intervenue au cours des 25 ans dernières années sur différents projets internationaux de transformation et développement d'organisation.

Claude de Raismes ✶

Directeur général 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 et en est le directeur général depuis le 1er janvier 2020. Il est également secrétaire du Comité d'investissement et de développement. 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 d'HEC Paris, titulaire d'un master de lettres modernes et d'un master d'économétrie.

Adam Reinmann ■ ✶

Directeur associé, CEO de 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

Arrivé chez Wendel en 2019, Jérôme a démarré sa carrière au Boston Consulting Group à Paris et New York, où il a passé huit ans à conduire des projets de transformation et d'amélioration de la performance opérationnelle principalement dans les secteurs de la santé et de l'industrie. Il a ensuite rejoint Schneider Electric en 2010 comme Vice-Président des Achats du Groupe puis en 2014 comme Vice-Président Clients Stratégiques. En 2016, Jérôme devient Directeur Général de John Paul (entreprise de services de conciergerie et de relation clients vendue par la suite au groupe Accor) afin d'accélérer son déploiement à l'international, de restructurer ses centres d'appels et de développer sa plateforme digitale. Il est diplômé de l'école Centrale Supélec.

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 commencé 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.

2.1.6 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.

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. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. 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. Actuellement, seul le Président du Directoire représente la Société à l'égard des tiers, sauf délégation particulière. 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 5.3). 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 financiers et extra-financiers encourus par la Société et des mesures prises par le Directoire pour y faire face (chapitre 3 ci-après et les notes 5 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€ ainsi que toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales ;
- la cession d'immeubles par nature, au-delà de 10 M€ par opération ;
- la constitution de sûretés ainsi que les 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 nomme et a la faculté de révoquer les membres du Directoire. Il fixe le montant de leur rémunération ainsi que ses modalités (actuelle ou différée, fixe ou variable). 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. Dans tous ces cas, le Conseil statue sur recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable. 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.

Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance et du développement durable, 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). Le Directoire détermine les allocations de l'équipe dirigeante.

2.1.7 Déontologie et éthique des organes de direction et de surveillance

Une Charte de confidentialité et de déontologie boursière régit depuis 2009 les obligations de confidentialité, d'abstention d'opérations sur les titres de Wendel et de ses participations, les obligations d'information du marché et les conflits d'intérêts. Elle 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, notamment en 2014 pour se conformer au Règlement Abus de Marché n° 596/2014.

La Charte de confidentialité et de déontologie boursière de la Société définit également les règles de gestion des conflits d'intérêts et les missions confiées au Déontologue de la Société. Depuis le 24 juillet 2009, le Déontologue est Caroline Bertin Delacour, Secrétaire générale de Wendel.

Le Directoire a également adopté une Charte éthique, récemment révisée, et un programme de conformité au travers de politiques ciblées (politique relative à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, politique anti-blanchiment, politique sanctions internationales) (voir section 4.2.5). Ce programme de conformité s'applique aux mandataires sociaux.

2.1.7.1 Déontologie boursière

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.

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 5.3). Ces périodes sont les suivantes : pour la publication des comptes annuels et semestriels,

il s'agit des 30 jours qui précèdent et des 24 heures qui suivent cette publication, pour la publication du chiffre d'affaires trimestriel et de l'ANR, il s'agit des 15 jours qui précèdent et des 24 heures qui suivent cette publication.

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

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

En outre, les membres des organes de direction et de surveillance s'interdisent d'intervenir sur les titres des filiales et participations cotées et non 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 personnes 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.

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 et 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.

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 autre que :

- l'obligation pour chaque membre du Conseil de surveillance prévue par les statuts de la Société de détenir 500 actions entièrement libérées ;
- l'obligation pour chaque membre du Directoire, de conserver leurs actions, notamment celles issues des levées de leurs stock-options ou de l'attribution définitive de leurs actions de performance, jusqu'à ce qu'ils en détiennent au moins 25 000 ;
- 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 confidentialité et de déontologie boursière de la Société et conformément à la recommandation 25.3.3 du Code Afep-Medef ;
- les obligations d'abstention prévues par la Charte de confidentialité et 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 8.3.10.1 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.7.2 Éthique des affaires

Conflits d'intérêts

Plusieurs procédures sont en vigueur au sein du groupe Wendel pour prévenir et gérer les conflits d'intérêts éventuels : la Charte de confidentialité et de déontologie boursière, la politique anti-corruption, le règlement intérieur du Conseil de surveillance et la procédure d'évaluation des conventions réglementées et courantes (voir paragraphe ci-dessous « Conventions réglementées et conventions courantes »).

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 surveillance.

Chaque membre du Directoire a l'obligation de faire part au Déontologue et Directeur de la Conformité Groupe de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Des processus spécifiques de déclaration et de traitement des conflits d'intérêts ont été mis en œuvre.

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 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.

Conventions réglementées et conventions courantes

Conformément à l'article L 225-87 du Code de commerce tel que modifié par la loi dite « Pacte » du 22 mai 2019, et à la recommandation 4.1 de la recommandation AMF n°2012-05, le Conseil de surveillance a adopté le 18 mars 2020 une Charte d'évaluation des conventions réglementées et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Cette Charte :

- rappelle le cadre réglementaire applicable aux conventions et engagements réglementés et apporte des précisions quant à la méthodologie utilisée en interne pour qualifier les différentes conventions conclues ;
- établit une typologie des conventions qui, de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité ; et
- met en place au sein de Wendel une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

La procédure relative aux conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales est exposée ci-après :

A. Les critères relatifs aux parties à la convention

Font l'objet de la procédure d'évaluation les conventions conclues entre, directement ou par personne interposée :

(i) la Société ; et

(ii) l'une ou plusieurs des personnes suivantes (les « Personnes Intéressées ») :

- un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société ; ou
- un actionnaire direct ou indirect disposant de plus de 10 % des droits de vote attachés aux actions de la Société ; ou
- une société dont le dirigeant [(1)] est également membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société.

La procédure s'applique également aux conventions conclues avec la Société, auxquelles (i) un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société ou (ii) un actionnaire direct ou indirect disposant de plus de 10 % des droits de vote attachés aux actions de la Société, est indirectement intéressé (les « Personnes Indirectement Intéressées »).

La liste des actionnaires directs ou indirects détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société et des sociétés ayant des dirigeants communs avec la Société, sera établie en interne et mise à jour au 31 décembre de chaque année.

Sont exclues du champ d'application de la procédure, les conventions entre la Société et une autre société, si l'une d'elles détient, directement ou indirectement, la totalité du capital social de l'autre. La liste de ces sociétés sera établie en interne et mise à jour au 31 décembre de chaque année.

B. Les critères relatifs aux opérations courantes conclues à des conditions normales

a. Qu'est-ce qu'une convention/opération courante ?

Les opérations courantes sont celles habituellement réalisées par la Société et qui sont conclues au regard de son objet social ou dans le cadre de son activité habituelle que ce soit ou non avec des tiers.

Les principaux critères à prendre en compte pour évaluer le caractère courant sont les suivants :

- la nature de la convention ;
- le fait que l'opération est identique à d'autres opérations déjà effectuées par la Société et relève de l'activité « ordinaire » de la Société ;
- les circonstances qui ont entouré la conclusion de la convention s'y rapportant ;
- l'importance juridique ou les conséquences économiques, voire la durée de la convention s'y rapportant ; et
- les pratiques usuelles pour des sociétés placées dans une situation similaire.

La répétition et/ou l'habitude constituent une présomption du caractère courant mais ne sont pas à elles seules déterminantes.

La qualification du caractère courant d'une convention est appréciée au cas par cas, avec le cas échéant l'aide du Secrétariat Général et de la Société, en lien avec les Commissaires aux comptes.

b. Quelles sont les conditions normales ?

Les conditions normales correspondent à celles :

- usuellement pratiquées par la Société dans ses rapports avec les tiers ; ou
- comparables aux conditions pratiquées pour un même type d'opération dans d'autres sociétés ayant la même activité.

Pour apprécier ce caractère « normal », la Société se réfère :

- à un prix de marché ou à des conditions usuelles de place (en dehors ou au sein) du groupe Wendel ; et
- à la notion « d'équilibre des avantages réciproques », ce qui invite à prendre en considération non seulement le prix proprement dit mais plus généralement l'ensemble des conditions auxquelles l'opération est conclue (délais de règlement, garanties, etc.).

c. Des critères cumulatifs à apprécier

Le caractère courant et les conditions normales sont des critères cumulatifs : en l'absence de l'un ou l'autre, la convention pourrait être soumise, si elle remplit les critères, à la procédure des conventions réglementées.

(1) Au sens de l'article L 225-86 alinéa 3 du Code de commerce : "propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

La convention est réexaminée lors de toute modification, renouvellement, reconduction ou résiliation d'une convention portant sur une opération courante conclue à des conditions normales, de sorte qu'une convention précédemment considérée comme « portant sur une opération courante et conclue à des conditions normales » peut être considérée comme « réglementée » et soumise à cette procédure lors de sa modification, de son renouvellement, de sa reconduction ou de sa résiliation, et inversement.

C. Evaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales

La procédure décrite ci-après est applicable uniquement aux conventions conclues, directement ou par personne interposée, entre la Société et une ou plusieurs Personne Intéressée ou Personne Indirectement Intéressée (tel que ces termes sont définis ci-dessus).

a. Appréciation a priori des critères par les fonctions impliquées dans l'élaboration d'une convention

Avant signature, les fonctions initialement impliquées, selon l'objet de la convention, dans son élaboration, (ci-après la/les « Fonctions Impliquée(s) ») apprécieront en application de la section B ci-dessus au moment de la conclusion ou à l'occasion d'un avenant ou d'un renouvellement, si les conditions pratiquées relèvent des critères des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. Cette appréciation devra être documentée.

En tout état de cause en cas de difficultés d'interprétation et d'évaluation des critères, il conviendra de saisir le Directeur de la Conformité Groupe qui fera une appréciation au cas par cas, en recueillant, si besoin, l'avis du Directeur de l'Audit Interne.

Chaque année, chaque Fonction Impliquée devra être en mesure de faire état des conventions courantes qui figure dans son périmètre fonctionnel et de répondre aux demandes du Directeur de la Conformité Groupe.

b. Evaluation *a posteriori* de l'application des critères par le Directeur de la Conformité Groupe

Le Directeur de la Conformité Groupe revoit régulièrement et à chaque fois qu'il le juge nécessaire, l'application qui est faite de la Charte par les Fonctions Impliquées.

Afin de faciliter le travail d'évaluation du Directeur de la Conformité Groupe, chaque Fonction Impliquée dans l'élaboration de ces conventions devra être en mesure de transmettre, sur demande du Directeur de la Conformité Groupe, un échantillon/une liste des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales relevant de leur périmètre.

Si le Directeur de la Conformité Groupe estime *a posteriori* qu'une convention figurant sur la liste des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales devrait relever du régime des conventions réglementées, il doit en informer le Conseil de surveillance afin qu'il confirme l'application de la procédure des conventions réglementées telle que prévue par le Code de commerce. Le Conseil de surveillance, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, pourra décider de régulariser la situation et d'appliquer la procédure de régularisation visée à l'article L 225-90 du Code de commerce, étant précisé que les Personnes Intéressées ou les Personnes Indirectement Intéressées à l'une des conventions objet de l'évaluation, ne participent pas aux délibérations du Conseil de surveillance sur ce sujet.

Le Directeur de la Conformité Groupe rend compte annuellement au Conseil de surveillance de la Société des résultats de son évaluation, étant précisé que les Personnes Intéressées ou les Personnes Indirectement Intéressées à l'une des conventions objet de l'évaluation, ne participent pas aux délibérations du Conseil de surveillance sur ce sujet.

Par ailleurs, si le Directeur de la Conformité Groupe estime qu'une modification de la Charte est nécessaire, il saisit le Conseil de surveillance pour approbation des modifications à apporter.

c. Information relative aux conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales

Le rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance contient :

- la description de la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales ; et
- la description de sa mise en œuvre par la Société, comprenant les conclusions du Conseil de surveillance à l'issue du compte rendu annuel du Directeur de la Conformité Groupe et, le cas échéant, les suites qui y sont données.

Informations relatives aux conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Conformément à l'article L 225-37-4, alinéa 2 du Code de commerce, sont décrites ci-dessous les conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre (i) l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et (ii) une autre société contrôlée par la Wendel au sens de l'article L 233-3, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

À la connaissance de la Société, ont été conclues au cours de l'exercice 2019 et au début de l'exercice 2020, les conventions suivantes :

- en application des principes de co-investissement de la période 2018-2021, André François-Poncet et David Darmon, membres du Directoire, et Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, ont conclu le 19 décembre 2019 avec la société Trief Corporation, filiale détenue à 100 % Wendel, des promesses d'achat et de vente relatives à leurs co-investissements du millésime 2018-2021 (voir note 4-1 aux comptes consolidés). Ces promesses ont vocation à régler le sort des co-investissements en cas de départ du groupe Wendel avant la survenance des évènements de liquidité affectant les sociétés dans lesquelles ils ont co-investi ;

- en application des principes de co-investissement de la période 2018-2021, André François-Poncet et David Darmon, membres du Directoire, et Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, ont investi en décembre 2019 dans la société Crisis Prevention Institute (voir note 4-1 aux comptes consolidés) ;
- en application des principes de co-investissement de la période 2011-2012 et de ceux de la période 2013-2017, David Darmon a réinvesti dans IHS et Tsebo (voir note 4-1 aux comptes consolidés) ;
- un « Transition Agreement » conclu entre David Darmon, membre du Directoire, et Wendel North America LLC (filiale indirecte de Wendel), qui met un terme à son contrat de travail américain selon les conditions qui y sont décrites (voir section « Contrat de travail » de la section 2.2.1.1 "Politique de rémunération des membres du Directoire").

La Société a soumis ces conventions à la procédure des conventions réglementées. Elles ont été autorisées par le Conseil de surveillance et sont décrites dans le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020 aux termes de la résolution n°4.

2.2 Rémunération des mandataires sociaux

2.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Sont décrites ci-dessous la politique de rémunération des membres du Directoire (section 2.2.1.1) et la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance (section 2.2.1.2), en application de l'article L 225-82-2 du Code de commerce. Ces politiques de rémunération sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020, dans le cadre des résolutions n°7 à 10.

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

La politique de rémunération déterminée par le Conseil de surveillance contribue à la pérennité de la Société en proposant une structure de rémunération équilibrée et attractive, lisible et cohérente sur la durée, à même de satisfaire des profils hautement qualifiés disposant des compétences nécessaires à la gestion de la Société. Dans un secteur d'activité concurrentiel, il est important que la Société soit en mesure de nommer et de fidéliser des dirigeants expérimentés et talentueux, capables de contribuer à la stratégie et au développement des activités de la Société. La politique de rémunération est déterminée en cohérence avec la stratégie de la Société et les conditions de rémunération des équipes de la Société et permet un alignement d'intérêts avec les actionnaires de la Société.

Le Conseil de surveillance arrête la politique de rémunération en prenant en considération l'intérêt social commun. Cela est notamment illustré :

- pour les membres du Directoire : par la nature des objectifs affectés au versement de la part variable annuelle, et des conditions d'attribution des options et/ou des actions de performance qui sont fixées en fonction de ce qui est utile ou profitable à la Société ;
- pour les membres du Conseil de surveillance : par la variabilité d'une partie de leur rémunération, attribuée selon la participation effective des membres du Conseil de surveillance aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités.

Il peut être dérogé à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Toute dérogation à l'un des éléments de la politique de rémunération sera arrêtée par le Conseil de surveillance, sur recommandation préalable du Comité de gouvernance et du développement durable. Les éventuelles dérogations ainsi décidées seront exposées dans le cadre du Document d'enregistrement universel de l'exercice au cours duquel elles ont été mises en place. Il est précisé que la crise internationale liée au Covid-19 est d'ores et déjà identifiée comme étant une circonstance exceptionnelle. L'impact de cette crise et sa gestion par les membres du Directoire seront pris en considération par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance et du développement durable, pour la détermination de la part variable annuelle des membres du Directoire au titre de l'exercice 2020. Cette disposition permettra au Conseil de surveillance d'assurer l'adéquation entre l'application de la politique de rémunération, la performance et la réactivité des membres du Directoire, celle du Groupe, et les circonstances exceptionnelles.

Lors de la détermination, de la révision et de la mise en œuvre de la politique de rémunération de membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance, le Conseil de surveillance applique, le cas échéant, les mesures de gestion des conflits d'intérêts prévues par le règlement intérieur du Conseil de surveillance et de la Charte de confidentialité et de déontologie boursière (voir la sous-section « Conflits d'intérêts » de la section 2.1.7.2). Les membres du Directoire n'assistent pas aux délibérations du Conseil de surveillance relatives à leur rémunération.

2.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

Définition de la politique de rémunération

La rémunération des membres du Directoire est arrêtée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable et après validation des éléments financiers par le Comité d'audit, des risques et de la conformité. Les membres du Directoire n'assistent pas aux délibérations du Conseil de surveillance relatives à leur rémunération.

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 :

- d'améliorer l'alignement entre le Directoire et les actionnaires en renforçant l'investissement en actions Wendel ;
- de mieux lier la rémunération long terme du Directoire avec la performance boursière de la Société ;
- d'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.

La politique de rémunération a été déterminée en suivant une méthode rigoureuse :

- recours à un consultant externe ;
- *benchmarks* approfondis (les *benchmarks* sont fondés sur le CAC 40, le secteur financier français et européen, en ce compris les fonds d'investissement, et les sociétés comparables composant le panel servant à l'appréciation de l'une des conditions de performance des actions de performance (voir section « Les actions de performance » ci-après, la troisième condition de performance des actions de performance)) ;
- 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 ;
- pour les options, la condition de performance est appréciée sur 3 ans et la condition de présence a été portée à 2 ans indivisibles, depuis 2019 ;
- la part du Directoire dans le co-investissement a diminué ; pour plus de détails sur le co-investissement, voir note 4-1 de l'annexe aux comptes consolidés et le rapport spécial des Commissaires aux comptes, section 9.1.1 ;
- le co-investissement des membres du Directoire est mutualisé à hauteur de 90 % ;
- la part des objectifs non-financiers intègre notamment des objectifs quantifiables liés à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de la Société.

La rémunération du Directoire comprend :

- une partie fixe, dont sont déduites les rémunérations perçues 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 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 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

Le Directoire est composé d'André François-Poncet, Président du Directoire depuis le 1er janvier 2018, et de David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019. David Darmon a été nommé par le Conseil de surveillance à l'issue du départ de Bernard Gautier à cette même date.

Changements proposés pour 2020

Dans un souci de stabilité de la politique de rémunération jusqu'au terme du mandat en cours du Directoire, le 6 avril 2021, le Conseil de surveillance n'a pas apporté de modification significative aux principales modalités de la politique, mais a apporté des précisions et des clarifications, conformément aux attentes exprimées par les actionnaires. Une réflexion globale sur la structure de la rémunération et ses éléments sera mise en place à l'occasion du renouvellement de ces mandats, dans le cadre de la politique de rémunération 2021.

Le contenu de la politique de rémunération a fait l'objet d'évolutions législatives et réglementaires applicables aux assemblées générales statuant sur l'exercice 2019, *via* l'ordonnance n° 2019-1234 et le décret n° 2019-1235.

Prenant en compte ces évolutions, les attentes exprimées par les actionnaires et la nomination de David Darmon au Directoire en septembre 2019, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, a mis en œuvre les changements suivants :

- la procédure de détermination de la politique de rémunération est présentée de manière plus détaillée ;
- les modalités de dérogation à la politique de rémunération sont exposées ;
- il est précisé que les objectifs de performance conditionnant l'attribution de la part variable annuelle sont plafonnés, pour éviter tout effet de compensation de surperformance avec d'éventuelles sous-performances ;
- la méthode d'évaluation du niveau de réalisation des objectifs conditionnant l'attribution de la part variable annuelle est exposée ;
- les modalités d'attribution de l'indemnité de départ au nouveau membre du Directoire ont été circonscrites et sont plus strictes que les recommandations du Code Afep-Medef ;
- l'absence de versement de l'indemnité de départ en cas de départ à la retraite est précisée ;
- la part du Directoire dans le co-investissement a diminué de 12,4 % à 10,7 %.

Éléments composant la rémunération

La part fixe

Le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, détermine la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire au regard des responsabilités de la fonction, de l'expérience 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.

Pour 2020, les rémunérations fixes sont les suivantes :

- 1 150 000 € pour le Président du Directoire (inchangée depuis 2018) ;
- 600 000 € pour le membre du Directoire (en baisse par rapport à celle du précédent membre du Directoire), étant précisé que jusqu'à l'expiration de son expatriation, soit jusqu'au 31 juillet 2020 au plus tard, la part fixe est payée aux États-Unis en dollars US, sur la base d'un taux de change de 1,1 $ pour 1,0 €.

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 2019 est détaillé à la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature », paragraphe « Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social ».

La rémunération variable peut atteindre au maximum 115 % de la rémunération fixe, comme en 2017, 2018 et 2019. Elle n'est en aucun cas garantie et son montant varie chaque année en fonction de l'atteinte des objectifs.

Pour 2020, le Conseil de surveillance a décidé de conserver quatre objectifs, trois financiers et un non-financier décrits ci-après. Ces objectifs ont été précisément déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, au cours de sa réunion en date du 18 mars 2020. Pour chaque critère, le Conseil de surveillance fixe un objectif cible et une fourchette de seuils de performance. Ils sont exigeants et cohérents avec la stratégie de développement du Groupe. Il est toutefois précisé, comme indiqué à la section 2.2.1, que l'impact et la gestion de la crise internationale liée au Covid-19 seront pris en considération par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance et du développement durable, pour la détermination de la part variable annuelle des membres du Directoire au titre de l'exercice 2020.

Description des objectifs de performance 2020 :

- le premier objectif porte sur Bureau Veritas, avec des critères précis concernant sa performance, mesurée à parts égales entre sa croissance organique et son résultat opérationnel ; il est pondéré et plafonné à 20 % ;
- le deuxième objectif porte sur le développement sur l'année de 5 sociétés non cotées du portefeuille, mesuré à parts égales entre la croissance organique et l'EBITDA (le taux d'atteinte de cet objectif étant calculé de façon consolidée, sur la base de la moyenne des taux d'atteinte de chacune des sociétés, pondérés selon la moyenne des valeurs individuelles de ces 5 sociétés dans l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2019 et dans l'Actif Net Réévalué au 31 décembre 2020) ; il est pondéré et plafonné à 25 % ;
- le troisième objectif concerne le niveau d'endettement net, qui ne doit pas dépasser 2,5 Mds€ lors du calcul de chaque Actif Net Réévalué publié au cours de l'exercice ; il est pondéré et plafonné 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 ; il est pondéré et plafonné à 35 %. Pour 2020, ces priorités comprennent :
  - des objectifs relatifs aux sociétés du portefeuille (pondéré et plafonné à 45 % de l'objectif non-financier) :
    - pour Bureau Veritas (pondéré et plafonné à 10 % de l'objectif non-financier), des objectifs non-financiers en ligne avec ceux retenus pour la partie non financière des objectifs attachés au versement de la rémunération variable du Directeur Général de Bureau Veritas,
    - des initiatives ciblées relatives aux sociétés non cotées du portefeuille (pondéré et plafonné à 35 % de l'objectif non financier) ;
  - la mise en place d'initiatives pour Wendel (pondéré et plafonné à 15 % de l'objectif non-financier) : la définition de sa raison d'être et de ses valeurs, l'amélioration des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines et de diversité, et la formalisation de l'évaluation des outils et procédures liés aux technologies de l'information et à la cyber sécurité ;
  - la stratégie ESG (pondéré et plafonné à 27,5 % de l'objectif non-financier) : formalisation d'une politique ESG incluant l'impact climat, amélioration de la notation extra-financière de Wendel et suivi des indicateurs de performance extra-financiers des sociétés du portefeuille ;
  - le suivi et le renforcement des procédures anti-corruption loi Sapin 2 , et le suivi des procédures mises en place en la matière par les sociétés du portefeuille (pondéré et plafonné à 12,5 % de l'objectif non-financier).

  Lors de l'appréciation de l'objectif d'ordre non-financier, et compte tenu des circonstances exceptionnelles résultant de la crise internationale liée au Covid-19, le Conseil de surveillance appréciera la qualité de la gestion de cette crise par le Directoire. Le cas échéant, la qualité de la gestion de crise pourra se substituer à tout ou partie des priorités susvisées composant l'objectif non-financier.

Chaque objectif de performance conditionnant l'attribution de la part variable annuelle est plafonné, pour éviter tout effet de compensation de surperformance avec d'éventuelles sous-performances.

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

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

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

L'Assemblée générale des actionnaires fixe chaque année le plafond maximum des attributions d'options à 1 % du capital depuis 2015. En 2020, il sera également proposé à l'Assemblée générale cette même proportion de 1 % du capital aux termes de la résolution n°27. Le plafond maximum des attributions gratuites d'actions est fixé à 0,5 % du capital, étant précisé qu'il s'impute sur le plafond de 1 % relatif à l'attribution d'options. En 2020, il sera proposé à l'Assemblée générale cette même proportion aux termes de la résolution n°28.

Pour 2020, les résolutions n°27 et n°28 fixent respectivement la part du Directoire à 0,124 % du capital s'agissant des options et à

0,105 % du capital s'agissant des actions de performance, comme en 2018 et en 2019.

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance et du développement durable, 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.

La composition des rémunérations attribuées aux membres du Directoire pour l'exercice 2019 est détaillée à la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature ».

Les options et les actions de performance sont soumises à des conditions de présence, de performance et de conservation. La condition de présence est de deux années.

Les conditions de performance sont distinctes pour les options et les actions de performance, et sont détaillées ci-après.

Concernant la condition de conservation, 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'actions inclut la conservation de 500 actions au titre de chacun des plans d'options ou d'actions de performance dont bénéficient les membres du Directoire en cette qualité.

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.

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. Il a néanmoins prévu une condition de performance liée au niveau du dividende ordinaire versé (à l'exclusion de tout dividende exceptionnel) : le dividende versé chaque année doit être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente. Le Conseil de surveillance considère que l'évolution du dividende est un bon indicateur de la santé financière de Wendel et un élément important de la stratégie de long terme de Wendel vis-à-vis de ses actionnaires. L'ajout de cette condition permet, au-delà de la croissance du cours de Bourse régissant l'attractivité du prix de souscription ou d'achat des options, de mettre en place un plancher qui évite toute décorrélation entre la performance de la Société et la rémunération des mandataires sociaux.

Depuis 2019, la condition de performance est observée sur trois ans : la croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre sera donc vérifiée à l'issue d'une période de trois ans.

Les actions de performance

Les conditions de performance des actions de performance se caractérisent par une exigence 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 cumulé (non annualisé) 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 3 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, s'agissant des deuxième et troisième conditions, il a été décidé de maintenir une partie de 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 et 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, David Darmon, est quant à lui titulaire :

- d'un contrat de travail de droit français entré en vigueur le 4 juillet 2005 avec la Société, suspendu depuis le 31 mai 2013, tel que modifié en dernier lieu le 4 mars 2020 ;
- d'un contrat de travail de droit américain conclu le 31 mars 2013 avec la société Wendel North America (États-Unis d'Amérique), tel que modifié en dernier lieu le 4 mars 2020.

Les modifications des contrats de travail susvisés constituent des conventions réglementées au titre de l'article L 225-86 du Code de commerce, et sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale aux termes de la résolution n°4.

Depuis le 9 septembre 2019, date de la nomination de David Darmon au Directoire, l'intégralité de sa rémunération lui est versée en sa qualité de membre du Directoire, sous réserve de ce qui lui est attribué au titre de son contrat de travail américain comme indiqué ci-dessous. David Darmon est éligible aux plans de stock-options, actions de performance, co-investissement et épargne mis en place au sein du groupe Wendel et ses filiales, uniquement à raison de ses fonctions de membre du Directoire.

Un « Transition Agreement » a été conclu entre David Darmon et Wendel North America LLC pour mettre fin à son contrat de travail américain à la date du 31 juillet 2020 au plus tard et organiser les modalités de la période transitoire ayant débuté le 9 septembre 2019. Il a notamment été décidé que David Darmon est dispensé d'activité par la société Wendel North America et ne perçoit plus de rémunération à ce titre durant cette période, autre qu'une indemnité d'expatriation (voir « Avantages de toute nature » ci-dessous).

Le contrat de travail français demeurera suspendu pendant toute la durée du mandat social de David Darmon en tant que membre du Directoire. Eu égard à l'ancienneté de David Darmon en qualité de salarié au sein de Wendel, il a été décidé de maintenir la suspension du contrat de travail français plutôt que d'y mettre un terme.

Il est précisé que, dans l'hypothèse où le mandat social de David Darmon prendrait fin, son contrat de travail avec la Société reprendrait ses effets. Il peut être mis un terme au contrat de travail dans les conditions de droit commun, à l'initiative de David Darmon ou de la Société. La rupture du contrat de travail serait effective à l'issue d'un délai de préavis de 6 mois (sauf en cas de faute grave) et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités légale et conventionnelle de licenciement. Ce préavis pourrait être écourté pour permettre à David Darmon de bénéficier de l'assurance chômage souscrite auprès de la GSC (garantie social des chefs d'entreprise).

Avantages de toute nature

Les membres du Directoire bénéficient de la souscription d'une assurance chômage auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise).

Dans le cadre de la période transitoire suivant sa nomination en qualité de membre du Directoire et précédant l'expiration du contrat de travail américain le 31 juillet 2020 au plus tard, David Darmon continue à bénéficier d'une indemnité d'expatriation de $ 80 621 par mois destinée à compenser les surcoûts liés à sa situation aux États-Unis, ainsi que d'une couverture de prévoyance et de santé et d'une affiliation à la Caisse des Français à l'Etranger et aux régimes de retraite complémentaire de la CRE-IRCAFEX (institutions Agirc-Arrco), dont les coûts sont pris en charge par la Société. La Société prendra également en charge les frais d'accompagnement professionnel familial au retour en France dans la limite globale de 10 000 €.

Les membres du Directoire peuvent souscrire aux augmentations de capital réservées aux adhérents du Plan d'Epargne Groupe dans les mêmes conditions que l'ensemble des salariés de Wendel (le prix de souscription des actions nouvelles peut se voir appliquer une décote de 30% maximum par rapport au prix de référence, conformément aux dispositions légales applicables).

Dans le cadre des co-investissements réalisés conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021 (voir note 4-1 aux comptes consolidés), le prix de souscription est le même pour Wendel et les co-investisseurs, dont les membres du Directoire, et ne tient pas compte des droits au *carried*.

Le Président du Directoire peut bénéficier d'un véhicule de fonction, dont les frais d'entretien et d'assurance sont pris en charge par la Société, et d'un chauffeur.

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 et du développement durable, 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, sauf dérogation exceptionnelle.

En cas d'arrivée d'un membre du Directoire, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, 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. Si cela se révèle nécessaire au regard des recommandations du Comité de gouvernance et du développement durable, les éventuelles modifications de la politique de rémunération seront soumises à l'approbation de la plus prochaine Assemblée générale.

Départ d'un dirigeant

En cas de départ d'un membre du Directoire, plusieurs éléments de la rémunération seront impactés comme suit :

Part fixe	Montant versé *prorata temporis*
Part variable annuelle	Montant de la rémunération variable à verser, calculé *prorata temporis*, apprécié à l'issue de l'exercice par le Conseil de surveillance en fonction de l'atteinte des objectifs fixés, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable.
Options et actions de performance	Les options et actions de performance non encore acquises, sont perdues. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance peut, sur proposition du Comité de gouvernance et du développement durable, décider d'en maintenir le bénéfice en dérogeant à la condition de présence applicable (2 ans). En tout état de cause, il ne peut être dérogé à l'application des conditions de performance conditionnant l'exerçabilité des options et/ou l'acquisition définitive des actions de performance.
Indemnité de départ	Le Conseil de surveillance apprécie la réalisation des conditions d'application et des conditions de performance pour le versement de l'indemnité de départ.

Indemnités de départ

Les engagements pris envers les membres du Directoire ont été préalablement autorisés par le Conseil de surveillance et portés à la connaissance du public sur le site de la Société.

André François-Poncet

S'agissant d'André François-Poncet, les engagements pris par le Conseil de surveillance de Wendel ont été préalablement autorisés par le Conseil de surveillance dans ses réunions des 16 et 29 novembre 2017. Ils ont été décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés approuvé par l'Assemblée générale de Wendel du 17 mai 2018. Ces engagements sont les suivants :

- 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.

Il est précisé que l'indemnité de départ n'est pas due en cas de départ à la retraite.

David Darmon

S'agissant de David Darmon, les engagements ont été préalablement autorisés par le Conseil de surveillance en date du 27 septembre 2019.

Ces engagements sont les suivants :

En cas de cessation de son mandat au Directoire, David Darmon percevrait, en sus des indemnités légales et conventionnelles éventuellement dues au titre de la rupture de son contrat de travail de droit français, une indemnité égale à la rémunération fixe brute mensuelle multipliée par le nombre de mois de présence en qualité de membre du Directoire, sans que cette indemnité ne puisse excéder 18 mois de rémunération fixe.

Pour pouvoir être versée, cette indemnité est subordonnée au respect des deux conditions de performance cumulatives suivantes :

- David Darmon devra avoir obtenu, au titre des deux derniers exercices clos précédant le départ, une rémunération variable au moins égale à 70 % de sa rémunération variable maximum ; et
- le montant du dernier dividende ordinaire connu à la date du départ devra être supérieur au dividende de l'exercice précédent.

Cette indemnité ne sera due qu'en cas de départ contraint, c'est-à-dire dans les situations suivantes :

- départ lié à la révocation du mandat de membre du Directoire ;
- non-renouvellement du mandat de membre du Directoire à la demande du Conseil de surveillance ;
- démission du mandat de membre du Directoire intervenant dans une période de six mois suivant une modification substantielle de responsabilités ou une divergence significative sur la stratégie ;
- démission du mandat de membre du Directoire consécutive à un licenciement (à l'exception d'un licenciement pour faute grave ou lourde).

Cette indemnité ne sera pas due en cas de :

- démission, sauf cas susvisés ;
- départ à la retraite dans les six mois précédant l'éligibilité à une retraite à taux plein ;
- faute grave ou lourde ;
- situation d'échec constatée par le Conseil de surveillance, étant précisé qu'une situation d'échec est caractérisée si (i) le niveau de l'endettement net consolidé du groupe Wendel est supérieur à 2,5 milliards d'euros, et (ii) pendant deux années continues, le TSR de Wendel atteint le dernier quartile en performance relative par rapport aux sociétés d'investissement et holdings comparables ;
- poursuite du contrat de travail avec la Société.

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 et 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.

À la fin du mandat de David Darmon en tant que membre du Directoire, son contrat de travail reprendrait ses effets avec la Société et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités légales et conventionnelles de licenciement.

Il est précisé que le montant total des indemnités versées à David Darmon, y compris les indemnités légales et conventionnelles liées à son contrat de travail, ne pourrait pas dépasser 18 mois de la moyenne mensuelle de la rémunération fixe et variable effectivement versée au titre du dernier exercice clos précédant le départ.

2.2.1.2 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

Depuis 2017, le montant maximum des rémunérations des membres du Conseil de surveillance s'élève à 900 000 €.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, un critère de variabilité en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités est intégré depuis 2019 pour calculer la répartition des rémunérations des membres du Conseil de surveillance.

Il est précisé que le montant variable des rémunérations des membres du Conseil de surveillance est adapté chaque année en fonction du nombre de réunions planifiées du Conseil de surveillance et de ses comités dans la limite de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée générale. En 2020, 8 réunions du Conseil de surveillance, 7 réunions du Comité d'audit, des risques et de la conformité et 6 réunions du Comité de gouvernance et du développement durable sont planifiées.

Les montants de la politique de rémunération 2020 sont différents de ceux de la politique 2019, en raison d'un nombre accru de réunions planifiées en 2020.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance est détaillée comme suit :

- rémunération ordinaire :
  - rémunération ordinaire fixe : 25 000 €,
  - rémunération ordinaire variable : 3 000 € par réunion planifiée ;

- rémunération supplémentaire pour participation à un Comité :
  - rémunération fixe pour participation à un Comité : 10 000 €,
  - rémunération variable pour participation à un Comité : 1 700 € par réunion planifiée ;
- rémunération pour la Présidence d'un Comité :
  - rémunération fixe : 25 000 €,
  - rémunération variable : 3 400 € par réunion planifiée ;
- rémunération pour le Président du Conseil de surveillance :
  - rémunération fixe : 52 000 €,
  - rémunération variable : 6 000 € par réunion planifiée ;
- rémunérations spécifiques 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 du développement durable et le Conseil de surveillance.

  Le membre référent du Conseil de surveillance reçoit une rémunération de 25 000 € pour sa mission spécifique.

2.2.2 Informations générales sur les rémunérations des mandataires sociaux liées à l'exercice 2019

Sont décrites ci-dessous les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3, I du Code de commerce. Conformément à l'article L. 225-100, II du Code de commerce, ces informations sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020, dans le cadre de la résolution n°10.

2.2.2.1 Application de la politique de rémunération 2019

La politique de rémunération 2019 du Président du Directoire, du membre du Directoire et du Président du Conseil de surveillance a été approuvée comme suit lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 :

- Président du Directoire, résolution n° 7 approuvée avec 95,40 % de votes « pour » ;
- Membre du Directoire, résolution n° 8 approuvée avec 95,55 % de votes « pour » ;
- Président du Conseil de surveillance, résolution n° 9 approuvée avec 99,57 % de votes « pour ».

La rémunération totale versée aux mandataires sociaux susvisés au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre de 2019 est conforme aux dispositions de la politique de vote 2019. Les plafonds prévus par la politique de rémunération ainsi que les conditions de présence et de performance ont été respectés, sans dérogation. Pour plus d'informations relatives à l'atteinte des objectifs de performance attachés au versement de la part variable annuelle, voir la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature ».

La rémunération totale contribue aux performances à long terme de la Société en étant à la fois équilibrée et attractive, et en permettant de rémunérer de façon satisfaisante André François-Poncet, David Darmon et Nicolas ver Hulst dont les compétences de gestion de la Société favorisent le développement des activités de la Société.

S'agissant de David Darmon, membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019 dont la rémunération a été fixée par le Conseil de surveillance conformément à la politique de vote 2019 applicable au membre du Directoire, il est précisé que :

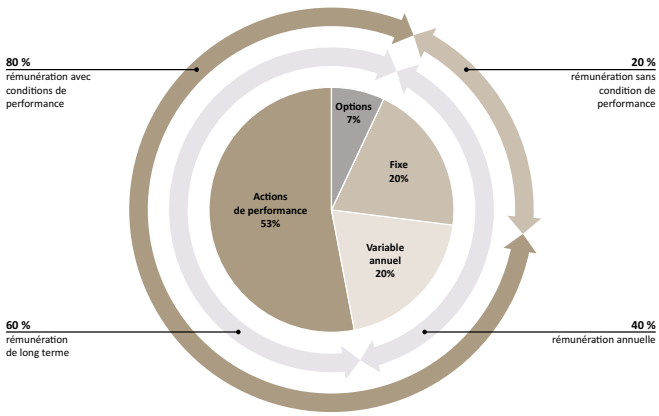
- le montant de la part fixe a été abaissé par rapport à celle du précédent membre du Directoire (600 000 € au lieu de 840 000 € précédemment) ;
- ses indemnités de départ (au titre de son mandat social et de son contrat de travail) sont moins élevées que celles du précédent membre du Directoire (elles sont plafonnées à 18 mois de la rémunération fixe et variable effectivement versée, au lieu de 24 mois de rémunération fixe et variable à objectifs atteints) ;
- des aménagements ont été prévus pour tenir compte de la présence de David Darmon aux États-Unis d'Amérique jusqu'au 31 juillet 2020 au plus tard et de son futur retour en France.

2.2.2.2 Rémunération totale et avantages de toute nature

Les éléments de rémunération des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance présentés ci-dessous sont ceux versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2019.

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

André François-Poncet



Proportion relative de la rémunération fixe et variable

La rémunération variable annuelle attribuée aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 correspond à 95,91 % de la rémunération fixe respective d'André François-Poncet, Bernard Gautier et David Darmon.

Pour André François-Poncet, la valeur des options et actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 correspond à 290 % de sa rémunération fixe. Pour Bernard Gautier, les options d'achat et les actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 sont perdues car la cessation de ses fonctions est intervenue avant l'expiration de la condition de présence applicable. S'agissant de David Darmon, il n'a pas bénéficié d'attribution d'options et d'actions de performance au titre de son mandat de membre du Directoire car l'attribution a été décidée le 8 juillet 2019, avant sa nomination en qualité de membre du Directoire le 9 septembre 2019.

Tableau 1 du Code Afep-Medef

	2019	2018
André François-Poncet Président du Directoire		
Total des rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**2 586 376**	**2 254 216**
Nombre d'options attribuées durant l'exercice	**22 579**	**23 140**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	383 843	377 182
Nombre d'actions de performance attribuées durant l'exercice	**36 126**	**37 023**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	2 958 719	1 958 517
TOTAL	**5 928 938**	**4 589 915**
Bernard Gautier Membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019		
Total des rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**1 792 999**	**1 638 763**
Nombre d'options attribuées durant l'exercice(1)	**32 965**	**33 784**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	560 405	550 679
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice(1)	**10 837**	**11 107**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	887 550	587 560
TOTAL	**3 240 954**	**2 777 002**
David Darmon Membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019		
Total des rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**881 074**	**-**
Nombre d'options attribuées durant l'exercice	**-**	**-**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	**-**	**-**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-
TOTAL	**881 074**	**-**

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. Les options d'achat et les actions de performance octroyées en 2019 ont été valorisées à 17 € et 81,9 €, respectivement. Les options d'achat et les actions de performance octroyées en 2018 ont été valorisées à 16,3 € et 52,9 €, respectivement.

(1) Il est précisé que la cessation des fonctions de Bernard Gautier étant intervenue avant l'expiration de la condition de présence applicable aux options et aux actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019, ces dernières ont été perdues.

Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Suivant la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, le Conseil de surveillance a pris les décisions suivantes en 2019 :

- les rémunérations fixes d'André François-Poncet et de Bernard Gautier ont été respectivement fixées à 1 150 000 € et à 840 000 € par an (inchangées par rapport à 2018) ;
- la rémunération fixe de David Darmon a été fixée à 600 000 € par an (en baisse par rapport à celle du précédent membre du Directoire, Bernard Gautier) ;
- la partie variable de la rémunération des membres du Directoire est demeurée fixée à un maximum de 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 attribuée.

La rémunération variable 2019 est subordonnée à la réalisation d'objectifs financiers, pour 65 %, et non-financiers, pour 35 %.

Pour 2019, le Conseil de surveillance dans sa réunion du 18 mars 2020, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable et après validation des données chiffrées par le Comité d'audit, des risques et de la conformité a arrêté le niveau d'atteinte des objectifs de la manière suivante :

Nature de l'objectif	Pondération/ maximum	Taux d'atteinte	Commentaires
Objectifs financiers			
Performance de Bureau Veritas mesurée à parts égales en termes de croissance organique et de résultat opérationnel ajusté	20 %	81,2%	La croissance organique et le résultat opérationnel ajusté de Bureau Veritas réalisés en 2019 ont été comparés aux chiffres budgétés afin d'évaluer le taux d'atteinte de l'objectif relatif à la performance de Bureau Veritas. Ce résultat reflète la très bonne performance de Bureau Veritas sur l'exercice 2019.
Performance, au cours de l'exercice, de quatre sociétés non cotées du portefeuille (IHS, Stahl, Constantia et Cromology), mesurée à parts égales entre la croissance organique et l'EBITDA	25 %	48,5%	La croissance organique et l'EBITDA de quatre sociétés non cotées (IHS, Stahl, Constantia et Cromology) en 2019 ont été comparés aux chiffres budgétés afin d'évaluer le taux d'atteinte de l'objectif relatif à leur performance. Pour l'exercice 2019, les très bonnes performances d'IHS et de Cromology sont compensées par les performances décevantes de Stahl et Constantia par rapport à leurs budgets.
Niveau d'endettement net de Wendel qui ne pas doit dépasser 2,5 Md€ pendant l'exercice	20 %	100 %	La dette nette de Wendel à fin 2019 est de 473 m€. Durant l'année 2019, la dette nette a été calculée à chaque fin de trimestre et publiée dans l'actif net réévalué (ANR). Elle n'a pas dépassé la limite des 2,5 Md€.
TOTAL OBJECTIFS FINANCIERS	**65 %**	**74,4 %**	
Objectifs non financiers			
Objectifs relatifs à Wendel et aux sociétés du portefeuille :	75 %	75 %	Digitalisation : au niveau de Wendel, un audit de sécurité des systèmes d'information a été réalisé début 2019. Un plan d'actions sur 3 ans a été mis en place, avec l'instauration des premières mesures dès juin 2019. Une Charte d'utilisation des systèmes d'information a été adoptée en septembre 2019 et un comité dédié au suivi du déploiement du plan d'actions se réunit une fois par trimestre.
■ *digitalisation et cyber sécurité*	*30 %*	*30 %*	
■ *amélioration de la performance des sociétés du portefeuille*	*30 %*	*30 %*	Amélioration des performances des sociétés du portefeuille : 3 operating partners (Bruno Fritsch à Londres, Jérôme Richard à Paris et Michel Tournier en qualité de Directeur de la stratégie informatique et de la transition digitale) ont été nommés pour accompagner le lancement d'améliorations opérationnelles en vue d'augmenter la profitabilité et la génération de trésorerie, ainsi que la digitalisation de certaines sociétés du portefeuille. Ces actions ont d'ores et déjà permis l'obtention de résultats concrets satisfaisants.
■ *accélération de la stratégie RSE*	*20 %*	*20 %*	Accélération de la stratégie RSE : à l'issue de travaux menés durant plusieurs mois, Wendel a développé une stratégie RSE. Depuis juin 2019, un audit RSE est systématiquement réalisé avant la réalisation d'un investissement (cette nouvelle pratique a notamment été mise en place dans le cadre de l'acquisition de Crisis Prevention Institute en décembre 2019). Les operating partners sont investis des sujets RSE propres à chaque société du portefeuille. Wendel a également répondu aux questionnaires RSE de RobecoSAM et de MSCI pour la première fois en 2019. Pour plus de détails sur la stratégie RSE de Wendel et les réalisations de l'exercice 2019, voir le Chapitre 4.
■ *initiatives ciblées concernant la gestion des talents*	*20 %*	*20 %*	Gestion des talents : l'efficacité du plan de succession mis en place par le Conseil de surveillance a permis le remplacement rapide de Bernard Gautier par David Darmon en septembre 2019. Trois directeurs généraux adjoints (Jérôme Michiels, Josselin de Roquemaurel et Félicie Thion de la Chaume) ont été nommés pour travailler aux côtés des membres du Directoire. Adam Reinmann a été nommé CEO de Wendel North America, Stéphane Heuzé CEO de Wendel Africa et Howard Ouyang CEO de Wendel Singapour.
Poursuite et renforcement des procédures anti-corruption loi Sapin 2	25 %	25 %	Plusieurs initiatives ont été mises en place pour accélérer la mise en œuvre des procédures anti-corruption au niveau de Wendel et des sociétés du portefeuille. Un responsable de la conformité Groupe a rejoint Wendel en mai 2019. Un plan de suivi a été mis en place et un outil dédié à la conformité est en cours de déploiement (Wendel Protect). Une nouvelle politique relative à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence a été adoptée en avril 2019, et une Charte de la conformité anti-corruption en mai 2019. Des procédures en matière de cadeaux et invitations, et de conflits d'intérêts ont également été mises en place. Une procédure d'évaluation des tiers a été déployée début 2019. Les procédures anti-corruption de la loi Sapin 2 sont mises en place lors de chaque nouvelle acquisition ou cession.
TOTAL OBJECTIFS NON FINANCIERS	**35 %**	**35 %**	
TOTAL	**100 %**	**83,4 %**	

Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance et du développement durable, a conclu que les objectifs des membres du Directoire ont été atteints à hauteur de 83,4 % en 2019. En conséquence, il a fixé la rémunération variable d'André François-Poncet pour 2019 à 83,4 % de sa rémunération variable maximum, soit 1 102 965 €.

Les membres du Directoire travaillant en étroite collaboration, il a également autorisé, sur proposition d'André François-Poncet, le versement à :

- Bernard Gautier de 83,4 % de sa rémunération variable maximum, soit 805 644 € ;
- David Darmon de 83,4 % de sa rémunération variable maximum, soit 180 402 €.

Le Conseil de surveillance a approuvé cette rémunération sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable.

Tableaux 2 du Code Afep-Medef

Les montants « versés au cours de 2019 » correspondent aux sommes effectivement perçues par chaque dirigeant mandataire social. Les montants « attribués au titre de 2019 » correspondent aux rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social à raison des fonctions exercées au cours de l'exercice 2019, quelle que soit la date de versement. Ces montants intègrent la totalité des rémunérations versées par les sociétés du Groupe au cours de l'exercice.

André François-Poncet

	2019		2018	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe totale	1 150 000	1 150 000	1 150 000	1 150 000
dont rémunérations des sociétés du Groupe[(1)]	*167 000*	*175 500*	*175 500*	*100 000*
Rémunération variable	1 102 965	1 085 773	1 085 773	0
Autres rémunérations[(2)]	210 651	5 808	5 677	5 677
Avantages de toute nature[(3)]	122 760	13 020	12 766	12 766
TOTAL	**2 586 376**	**2 254 601**	**2 254 216**	**1 168 443**

(1) André François-Poncet a reçu des rémunérations de la part de Bureau Veritas, Trief Corporation SA et 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 2019, il devrait percevoir un intéressement brut au titre de 2019 en 2020 d'un montant de 30 393 €. Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe en 2019 a bénéficié, conformément aux dispositions légales applicables, de l'abondement de 5 808 € et d'une décote de 30% sur les actions souscrites représentant une valeur de 174 450 €.
(3) Dans le cadre de l'acquisition de la société Crisis Prevention Institute (CPI), André François-Poncet a co-investi dans cette société, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 6 novembre 2019, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021. Le prix de souscription est le même que pour Wendel et ne tient pas compte des droits au carried qui sont comptablement valorisés à 109 740 € au total. André François-Poncet a bénéficié d'une assurance-chômage souscrite auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise), le montant pour l'exercice 2019 est de 13 020 €.

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

Bernard Gautier

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

Son mandat social de membre du Directoire a pris fin le 9 septembre 2019 et son contrat de travail a pris fin le 10 mars 2020, à l'issue d'une période de préavis de 6 mois qui a débuté le 11 septembre 2019.

	2019		2018	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe totale	840 000	840 000	840 000	840 000
dont rémunérations des sociétés du Groupe[1]	*75 000*	*75 000*	*100 000*	*109 995*
Rémunération variable	805 644	793 086	793 086	889 976
Autres rémunérations[2]	147 355	12 292	5 677	25 291
Avantages de toute nature	-	-	-	-
TOTAL	**1 792 999**	**1 645 378**	**1 638 763**	**1 755 267**

(1) Bernard Gautier a reçu des rémunérations de la part de Trief Corporation SA et Winvest Conseil SA.
(2) Bernard Gautier 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 2019, il devrait percevoir un intéressement brut au titre de 2019 en 2020 d'un montant de 30 393 €. Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe en 2019 a bénéficié, conformément aux dispositions légales applicables, de l'abondement de 5 808 € et d'une décote de 30% sur les actions souscrites représentant une valeur de 104 670 €. Il a également effectué un placement dans le PERCO et a bénéficié à ce titre d'un abondement de 6 484 €.

David Darmon

David Darmon a été nommé membre du Directoire le 9 septembre 2019 et est rémunéré en cette qualité depuis cette date.

	2019		2018	
	Montants attribués	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe totale[1]	188 095	188 095	-	-
dont rémunérations des sociétés du Groupe	-	-	-	-
Rémunération variable	180 402	-	-	-
Autres rémunérations[2]	9 446	-	-	-
Avantages de toute nature[3]	503 131	319 316	-	-
TOTAL	**881 074**	**507 411**	**-**	**-**

(1) Il est précisé que jusqu'à l'expiration du contrat de travail américain le 31 juillet 2020 au plus tard, la part fixe du membre du Directoire est payée aux États-Unis en dollars US, sur la base d'un taux de change de 1,1 $ pour 1,0 €.
(2) David Darmon 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 2019, il devrait percevoir un intéressement brut au titre de 2019 en 2020 d'un montant de 9 446 € (montant calculé au prorata temporis sur la période du 9 septembre au 31 décembre 2019).
(3) Dans le cadre de l'acquisition de la société Crisis Prevention Institute (CPI), David Darmon a co-investi dans cette société, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 6 novembre 2019, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021. Le prix de souscription est le même que pour Wendel et ne tient pas compte des droits au carried qui sont comptablement valorisés à 183 815 € au total. Les autres avantages de toute nature sont liés à sa situation transitoire d'expatrié aux États-Unis. Ils sont composés de : 303 288 USD soit 275 716 € au titre de l'indemnité d'expatriation (destinée à compenser les surcoûts liés à sa situation aux États-Unis), et de 43 600 € au titre de la prise en charge par la Société des frais de la couverture prévoyance et santé, de l'affiliation à la Caisse des Français de l'Etranger, du régime de retraite complémentaire de la RE-IRCAFEX (institutions Agirc-Arrco) et de l'assurance chômage Pôle Emploi International.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 ou levées au cours de l'exercice 2019

1. Options attribuées au titre de l'exercice 2019

En 2019, 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 et du développement durable dans le cadre du montant maximum fixé par l'Assemblée générale. Cette allocation est présentée dans le tableau ci-après.

Le prix d'exercice des options a été 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 sont soumises aux conditions suivantes :

- condition de présence : l'exercice des options est soumis à une condition de présence sur deux ans indivisibles ; la condition de présence peut être levée par le Conseil de surveillance en cas de circonstances exceptionnelles ;
- condition de performance : le nombre d'options pouvant être exercées est lié au niveau du dividende ordinaire (à l'exclusion de tout dividende exceptionnel) : le dividende versé chaque année doit être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente, la croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre étant vérifiée à l'issue d'une période de trois ans ;
- 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 2019.

L'attribution d'options aux membres du Directoire ayant été décidée par le Conseil de surveillance le 8 juillet 2019, avant la nomination de David Darmon, ce dernier n'en a pas bénéficié dans le cadre de son mandat de membre du Directoire.

Tableau 4 du Code Afep-Medef – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre l'exercice 2019

	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-12	Achat	17,00 €	22 579	119,72 €	2019-2029	
	Date : 8 juillet 2019						Voir ci-dessus
Bernard Gautier[(1)]	Plan W-12	Achat	17,00 €	32 965	119,72 €	2019-2029	
	Date : 8 juillet 2019						Voir ci-dessus
David Darmon	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL				**55 544**			

(1) Il est précisé que les options d'achat attribuées à Bernard Gautier au titre de l'exercice 2019 sont perdues car la cessation des fonctions de Bernard Gautier est intervenue avant l'expiration de la condition de présence applicable aux options attribuées au cours de l'exercice 2019.

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 17,00 € à la date d'attribution des options (8 juillet 2019) 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 2019 se sont vus attribuer 66 500 options au total.

2. Options dont les conditions de performance ont été atteintes au cours de l'exercice 2019

Atteinte des conditions de performance 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 première moitié des options attribuées le 7 juillet 2017 sont exerçables. La seconde moitié des options était exerçable sous réserve de la progression de 10,25 % de la moyenne des 50 cours de clôture de l'action Wendel précédant l'Assemblée générale du 16 mai 2019 par rapport à la moyenne des 50 cours de clôture de l'action Wendel précédant l'Assemblée générale du 18 mai 2017. Cette condition de performance n'ayant pas été atteinte, la seconde moitié des options attribuées le 7 juillet 2017 est perdue.

Options attribuées le 6 juillet 2018 : le nombre d'options exerçables était soumis au versement d'un dividende ordinaire en 2019 supérieur ou égal au dividende ordinaire versé en 2018. Cette condition de performance ayant été atteinte, la première moitié des options attribuées le 6 juillet 2018 sont exerçables.

3. Options levées au cours de l'exercice 2019

Tableau 5 du Code Afep-Medef – Options de souscription ou d'achat d'actions levées au cours de l'exercice 2019

Aucune option n'a été levée par les mandataires sociaux au cours de leurs mandats sociaux en 2019. Ainsi, le tableau n°5 du Code Afep-Medef n'est pas applicable.

4. Historique des attributions d'options

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

	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	PLAN n° 12
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	16.05. 2019
Plans	W1-3	W2-1	W2-2	W-3	W-4	W-5	W-6	W-7	W-8	W-9	W-10	W-11	W-12
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	2.04.09	16.07. 2009	08.02. 2010	04.06. 2010	07.07. 2011	05.07. 2012	01.07. 2013	08.07. 2014	15.07. 2015	07.07. 2016	07.07. 2017	06.07. 2018	08.07. 2019
Nature des options	Sous-cription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total initial d'actions pouvant être souscrites ou achetées	271 000	391 200	7 000	353 177	404 400	227 270	252 182	231 834	268 314	68 814	235 895	152 744	145 944
dont :													
Nombre initialement attribué aux mandataires sociaux :													
M. François-Poncet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23 140	22 579
M. Lemoine	-	120 000	-	105 000	96 000	54 542	53 518	52 632	51 747	0	50 952	-	-
M. Gautier	-	80 000	-	70 000	64 000	36 361	35 677	35 088	34 500	0	33 968	33 784	32 965
M. David Darmon[1]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date de départ d'exercice des options	02.04. 2014	16.07. 2010[3]	08.02. 2011	04.06. 2011	07.07. 2012	05.07. 2013	01.07. 2014	08.07. 2015	15.07. 2016	07.07. 2017	09.07. 2018	08.07. 2019	08.07. 2022
Date d'expiration des options	02.04. 2019	16.07. 2019	08.02. 2020	04.06. 2020	07.07. 2021	05.07. 2022	1.07. 2023	08.07. 2024	15.07. 2025	06.07. 2026	06.07. 2027	05.07. 2028	08.07. 2029
Prix de souscription ou d'achat par action	18,96 €	22,58 €	41,73 €	44,32 €	80,91 €	54,93 €	82,90 €	107,30 €	112,39 €	94,38 €	134,43 €	120,61 €	119,72 €
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Conditions de performance(2)	pour tous	pour manda-taires sociaux	-	pour tous	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 31/12/2019	207 000	384 533	7 000	326 277	342 261	198 819	193 274	0	131 934	21 255	0	0	0
Cumul options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	64 000	6 667	0	6 900	9 350	500	0	231 834	16 005	5 565	144 279	26 002	32 965
Nombre d'options restant à souscrire ou à acheter au 31/12/2019(4)	0	0	0	20 000	52 789	27 951	58 908	0	120 375	41 994	91 616	126 742	112 979
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX(4) :													
M. André François-Poncet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	23 140	22 579
M. Gautier	-	-	-	-	-	-	11 211	0	34 500	-	16 984	16 892	0
M. David Darmon	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

(1) David Darmon n'a pas bénéficié d'attribution d'options dans le cadre de son mandat de membre du Directoire, l'attribution 2019 ayant été décidée avant sa nomination le 9 septembre 2019.
(2) Les conditions de performance sont liées à la progression de l'ANR sauf en 2017, 2018 et 2019.
(3) Pour les mandataires sociaux, le début de la période d'exercice est le 16 juillet 2012.
(4) Nombre maximum sous réserve de l'atteinte des objectifs de performance.

Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 ou devenues disponibles au cours de l'exercice 2019

1. Actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2019

En 2019, 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 et du développement durable, dans le cadre du montant maximum fixé par l'Assemblée générale. Cette allocation est présentée dans le tableau ci-après.

Ces actions de performance sont soumises aux conditions 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 en cas de circonstances exceptionnelles ;
- trois conditions de performance :
  - la première condition mesure la performance absolue du TSR annualisé de Wendel sur trois ans ; si ce TSR est supérieur 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 cumulé (non annualisé) 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 2019.

L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire ayant été décidée par le Conseil de surveillance le 8 juillet 2019, avant la nomination de David Darmon, ce dernier n'en a pas bénéficié dans le cadre de son mandat de membre du Directoire.

Tableau 6 du Code Afep-Medef – Actions de performance attribuées au titre l'exercice 2019

	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 11-1	36 126	81,90 €	8 juillet 2022	8 juillet 2022	
	Date : 8 juillet 2019					Voir ci-dessus
Bernard Gautier(1)	Plan 11-1	10 837	81,90 €	8 juillet 2022	8 juillet 2022	
	Date : 8 juillet 2019					Voir ci-dessus
David Darmon	-	-	-	-	-	-
TOTAL		**46 963**				

(1) Il est précisé que les actions de performance attribuées à Bernard Gautier au titre de l'exercice 2019 sont perdues car la cessation des fonctions de Bernard Gautier est intervenue avant l'expiration de la condition de présence applicable aux actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019.

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 81,90 € à la date d'attribution des actions de performance (8 juillet 2019) 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 2019 se sont vus attribuer 48 800 actions au total (étant précisé qu'au cours de l'exercice 2019 il y a eu deux plans d'attribution distincts, le nombre de 48 800 correspond au total cumulé des actions attribuées dans le cadre des deux plans).

2. Actions de performance dont les conditions de performance ont été atteintes au cours de l'exercice 2019

Atteinte des conditions de performance des actions de performance attribuées au Directoire :

- 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 première moitié des actions de performance attribuée est acquise définitivement depuis l'expiration de la période d'acquisition de deux ans, sous réserve de la condition de présence. La seconde moitié des actions devait être définitivement attribuée sous réserve de la progression de 10,25 % de la moyenne des 50 cours de clôture de l'action Wendel précédant l'Assemblée générale sur la période 2017-2019. Cette condition de performance n'ayant pas été atteinte, la moitié des actions de performance attribuées le 7 juillet 2017 ne sont pas attribuées définitivement.

3. Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2019

Tableau 7 du Code Afep-Medef – Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2019

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Bernard Gautier	Plan 9-1	5 662	Voir ci-dessus
	Date : 7 juillet 2017		

4. Historique des attributions d'actions de performance

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

Situation au 31/12/2019	Plan 5-1	Plan 6-1	Plan 7-1	Plan 8-1	Plan 9-1	Plan 10-1	Plan 11-1	Plan 11-2
Date Assemblée générale	28.05.2013	06.06.2014	05.06.2015	01.06.2016	18.05.2017	17.05.2018	16.05.2019	
Nombre actions autorisées en % du capital	0,30 %	0,30 %	0,3333 %	0,3333 %	0,3333 %	0,5000 %	0,5000 %	
Atttributions réalisées en % du capital	0,13 %	0,14 %	0,147 %	0,286 %	0,167 %	0,283 %	0,203 %	0,138 %
Date de decision du Directoire	01.07.2013	08.07.2014	15.07.2015	07.07.2016	07.07.2017	06.07.2018	08.07.2019	
Nombre d'actions gratuites attribuées	**64 595**	**68 928**	**70 268**	**137 122**	**78 632**	**130 860**	**91 833**	**62 480**
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux :								
André François-Poncet	-	-	-	-	-	37 023	36 126	0
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	10 837	0
David Darmon(1)	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions à émettre/actions existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Date d'acquisition définitive	01.07.2015	08.07.2016	17.07.2017	09.07.2018	08.07.2019	06.07.2021	08.07.2022	10.07.2023
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	08.07.2022	10.07.2023
Conditions de performance	oui	oui	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 €	119,72 €	119,72 €
Valeur de l'action à la date d'acquisition définitive	111,00 €	-	127,95 €	120,00 €	120,90 €	-	-	-
Nombre d'actions acquises	**64 595**	**0**	**65 363**	**131 917**	**30 064**	**0**	**0**	**0**
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**0**	**68 928**	**4 905**	**5 205**	**48 568**	**20 947**	**10 837**	**-**
Nombre d'actions attribuées et restant à acquérir	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**109 913**	**80 996**	**62 480**

(1) David Darmon n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance dans le cadre de son mandat de membre du Directoire, l'attribution 2019 ayant été décidée avant sa nomination le 9 septembre 2019.

Rémunérations variables pluriannuelles

Les mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunérations variables pluriannuelles. Ainsi, le tableau n° 10 du Code Afep-Medef n'est pas applicable.

Situation des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au regard des recommandations Afep-Medef

La situation des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est conforme en tout point aux recommandations Afep-Medef.

Tableau 11 du Code 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 – 6 avril 2021)		X		X	X			X
Bernard Gautier Membre du Directoire (7 avril 2009 – 6 avril 2013 puis 7 avril 2013 – 6 avril 2017 puis 7 avril 2017 – 9 septembre 2019)	X			X	X			X
David Darmon Membre du Directoire (9 septembre 2019 – 6 avril 2021)	X			X	X			X

Contrat de travail

Le contrat de travail de Bernard Gautier a pris fin le 10 mars 2020 à l'issue d'une période de préavis de 6 mois qui a débuté le 11 septembre 2019. Pour le contrat de travail de David Darmon, voir la section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire ».

Indemnité de départ

Voir les sections 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire » et 2.2.2.3 « Indemnités de départ ».

Rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance

Depuis 2017, le montant annuel des rémunérations des membres du Conseil de surveillance s'élève à 900 000 €. Depuis 2019, ces rémunérations comportent une partie variable en fonction de l'assiduité. Pour 2019, le montant des rémunérations était le suivant :

- Rémunération ordinaire :
  - rémunération ordinaire fixe : 25 000 €,
  - rémunération ordinaire variable : 4 000 € par réunion planifiée ;
- Rémunération supplémentaire pour participation à un Comité :
  - rémunération fixe pour participation à un Comité : 10 000 €,
  - rémunération variable pour participation à un Comité : 2 000 € par réunion planifiée ;
- Rémunération pour la Présidence d'un Comité :
  - rémunération fixe : 25 000 €,
  - rémunération variable : 4 000 € par réunion planifiée ;
- Rémunération pour le Président du Conseil de surveillance :
  - rémunération fixe : 52 000 €,
  - rémunération variable : 8 000 € par réunion planifiée ;
- Rémunération annuelle de 250 000 € pour le Président du Conseil de surveillance et rémunération de 25 000 € pour le membre référent du Conseil de surveillance pour sa mission spécifique.

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 et du développement durable. Les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants au titre de leurs fonctions chez Wendel et dans l'ensemble des sociétés du Groupe sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 3 du Code Afep-Medef

Les montants attribués correspondent aux montants versés, car il n'y a pas de décalage entre l'attribution et le versement des rémunérations des membres du Conseil de surveillance.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2018
FRANÇOIS DE WENDEL – PRÉSIDENT JUSQU'AU 17 MAI 2018		
Rémunération du mandat	69 000	80 831
Rémunération du mandat + honoraires Wendel-Participations	10 000	15 000
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	-	29 166
Total	**79 000**	**124 997**
NICOLAS VER HULST – PRÉSIDENT À PARTIR DU 17 MAI 2018		
Rémunération du mandat	100 000	87 500
Rémunération du mandat Wendel-Participations	10 000	10 000
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	250 000	145 833
Total	**360 000**	**243 333**
DOMINIQUE HÉRIARD DUBREUIL		
Rémunération du mandat (jusqu'au 17 mai 2018)	-	49 999
FRANCA BERTAGNIN BENETTON		
Rémunération du mandat	71 000	39 166
BÉNÉDICTE COSTE		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
Rémunération du mandat Wendel-Participations	10 000	10 000
Total	**79 000**	**80 000**
ÉDOUARD DE L'ESPÉE		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
Rémunération du mandat Wendel-Participations	10 000	10 000
Total	**79 000**	**80 000**
NICHOLAS FERGUSON		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
PRISCILLA DE MOUSTIER		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
Rémunération du mandat Wendel-Participations	10 000	10 000
Rémunération PDG Wendel-Participations	30 000	17 500
Total	**109 000**	**97 500**
GERVAIS PELLISSIER		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
Rémunération du membre référent du Conseil de surveillance	25 000	-
Total	**94 000**	
GUYLAINE SAUCIER		
Rémunération du mandat	118 000	120 000
JACQUELINE TAMMENOMS BAKKER		
Rémunération du mandat	114 000	97 499
HUMBERT DE WENDEL		
Rémunération du mandat	69 000	70 000
Rémunération du mandat Wendel-Participations	10 000	10 000
Total	**79 000**	**80 000**
Sophie Parise [(1)]		
Rémunération du mandat	-	-
Total	**1 251 000**	**1 152 494**
Dont total rémunérations Wendel et rémunération du Président et du membre référent du Conseil de surveillance	1 161 000	1 069 994

(1) En sa qualité d'administrateur salarié, Sophie Parise ne perçoit de rémunération au titre de son mandat de membre du Conseil de surveillance et le tableau ci-avant n'inclut pas la rémunération qui lui est versée par la Société dans le cadre de son contrat de travail.

2.2.2.3 Indemnités de départ

Les modalités des indemnités de départ pouvant être versées à André François-Poncet et à David Darmon sont décrites dans la section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire ».

S'agissant de Bernard Gautier, dans le cadre de la fin de son mandat social et de son contrat de travail, le Conseil de surveillance de Wendel, réuni le 27 septembre 2019, a constaté la réalisation des conditions de performance pour le versement de l'indemnité de départ de Bernard Gautier à hauteur des montants ci-après mentionnés.

Ces conditions de performance avaient été préalablement définies par le Conseil de surveillance en date du 6 mai 2009 et publiées le 12 mai 2009. Elles avaient été réitérées par le Conseil lors des renouvellements du mandat au Directoire de Bernard Gautier les 27 mars 2013 et 22 mars 2017 et approuvées par les assemblées générales des 28 mai 2013 et 18 mai 2017 (voir Document de Référence 2018, p. 112 et 113).

En cas de rupture de son contrat de travail, Bernard Gautier avait 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 ont été arrêtés. Lorsque cette indemnité excédait l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent ne pouvait être versé que si, au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, Bernard Gautier avait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés.

Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de cette condition : en 2016, les objectifs ont été atteints à 85,23 %, en 2017 à 92,13 % et en 2018 à 82,1 %. Le montant de l'indemnité versée à ce titre s'est élevé à 1 737 333 €, en ce compris l'indemnité conventionnelle de licenciement.

En cas de cessation de son mandat au Directoire, Bernard Gautier avait 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 avaient été arrêtés, sous réserve que :

- au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, Bernard Gautier ait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés (condition ci-avant déjà constatée) ;
- l'ANR par action à la fin du mandat (ANR au 30 juin 2019) soit supérieur à 90 % de l'ANR de référence (moyenne des ANR au 31 mars 2019 et au 31 décembre 2018).

Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de ces conditions. L'ANR au 30 juin 2019 s'élevait à 165,40 € par action et l'ANR de référence s'élevait à 157,05 € par action. L'ANR au 30 juin 2019 est ainsi supérieur à 90 % de l'ANR de référence. Le montant de l'indemnité versée à ce titre s'est élevé à 1 737 333 €.

Les engagements pris par Wendel à l'égard de Bernard Gautier au titre de son indemnité de départ sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef. En particulier, le montant total des indemnités de départ est inférieur au maximum de deux ans de rémunération fixe et variable à objectifs atteints.

Il est en outre précisé que le Conseil de surveillance n'a pas dérogé à l'application stricte de la condition de présence attachée aux options et aux actions de performance attribuées à Bernard Gautier et non encore exerçables/acquises lors de la cessation de ses fonctions. En conséquence, du fait de la rupture de son contrat de travail, Bernard Gautier a perdu l'ensemble des droits énumérés ci-dessous venant à échéance après la notification de la fin de son contrat de travail par la Société, conformément aux dispositions des plans applicables :

- options : 16 892 options au titre du plan W-11 2018 et 32 965 options au titre du plan W-12 2019 ;
- actions de performance : 11 107 actions de performance 2018 au titre du plan 10-1 et 10 837 actions de performance 2019 au titre du plan 11-1.

Par ailleurs, afin de mettre un terme au différend existant sur les modalités de la révocation du mandat social et la rupture du contrat de travail, un accord transactionnel a été signé le 30 septembre 2019, dans le cadre duquel une indemnité transactionnelle de 132 000 € a été versée à Bernard Gautier par la Société.

2.2.2.4 Rémunération versée ou attribuée par une société du périmètre de consolidation

Les rémunérations versées ou attribuées par les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation sont présentées dans les tableaux suivants :

- pour les membres du Directoire : tableaux 1 et 2 du Code Afep-Medef ;
- pour les membres du Conseil de surveillance : tableau 3 du Code Afep-Medef.

Il s'agit exclusivement de rémunérations attribuées ou versées au titre de mandats sociaux détenus dans les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société.

2.2.2.5 Ratios entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L 225-37-3 I, alinéa 6 du Code de commerce, sont présentés ci-dessous, pour le Président du Directoire, le membre du Directoire et le Président du Conseil de surveillance, les *ratios* entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

La Société s'est référée aux lignes directrices publiées par l'Afep pour définir la méthodologie utilisée afin de calculer les *ratios* décrits ci-dessous.

Méthodologie :

Numérateur (dirigeant)	**Description**
Les rémunérations et les avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice 2019	■ La part fixe ■ La part variable versée au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 ■ La rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice 2019 ■ Les rémunérations de mandats sociaux détenus dans les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société versés au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 ■ Les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice 2019(1) ■ Les actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019(2) ■ L'épargne salariale (intéressement, abondements PEG et PERCO) versée ■ Les avantages de toute nature versés
Dénominateur (salariés)	
La rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice 2019	■ La part fixe ■ La part variable versée au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 ■ La rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice 2019 ■ Les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice 2019(1) ■ Les actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019(2) ■ L'épargne salariale (intéressement, abondements PEG et PERCO) versée ■ Les avantages de toute nature versés

(1) La valorisation des options a été établie par un expert indépendant et se fonde sur un modèle mathématique de valorisation de Monte-Carlo (voir tableau n° 4 du Code Afep-Medef ci-dessus).
(2) 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 (voir tableau n° 6 du Code Afep-Medef ci-dessus).

Conformément aux lignes directrices de l'Afep, les éléments ne constituant pas des rémunérations récurrentes ont été exclus des calculs pour éviter de fausser la comparabilité des *ratios*. Les éléments exclus sont les suivants : indemnités de départ, indemnités de non-concurrence, régimes de retraites supplémentaires.

Le périmètre pris en compte pour les salariés est l'effectif en France de la société Wendel SE. Tout salarié entré ou sorti au cours de l'année a été exclu des calculs. En cas de remplacement sans la moindre rupture, il a été tenu compte de la rémunération de chacun des salariés (le partant et le remplaçant) pour leur période de travail, avec le décompte d'un poste (et non deux salariés). S'il y a eu une interruption lors d'un remplacement, entre la fin du premier contrat et le début du nouveau contrat, il n'a pas été tenu compte de ces deux salariés, considérés comme des entrants et sortant au cours de l'année.

S'agissant du Président du Directoire, du membre du Directoire et du Président du Conseil de surveillance, en cas de fin du mandat en cours d'exercice, le *ratio* a été calculé en prenant en compte les rémunérations cumulées versées au mandataire partant et au mandataire remplaçant, au *prorata* des durées respectives de leurs mandats (ratio exprimé au niveau de la fonction et non individuellement).

Tableau :

	2019	2018	2017	2016	2015
Président du Directoire					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne	19,27	19,31	18,53	19,40	19,50
Ratio par rapport à la rémunération médiane	38,56	38,80	36,64	37,74	34,95
Membre du Directoire					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne	11,49	11,81	12,33	12,93	12,97
Ratio par rapport à la rémunération médiane	22,99	23,73	24,38	25,16	23,25
Président du Conseil de surveillance					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne	1,20	1,12	0,59	0,68	0,67
Ratio par rapport à la rémunération médiane	2,41	2,26	1,16	1,32	1,20

2.2.2.6 Tableau de suivi de l'évolution des rémunérations et de la performance de Wendel

Conformément à l'article L 225-37-3 I, alinéa 7 du Code de commerce, est présentée ci-dessous l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les dirigeants, et des *ratios* de la section 2.2.2.5, au cours des 5 derniers exercices.

	2019	2018	2017	2016	2015
MANDATAIRES SOCIAUX					
Rémunération des membres du Directoire					
Président	5 597 164	4 731 811	4 645 427	3 994 940	4 074 681
Membre	3 337 411	2 893 506	3 091 245	2 663 208	2 710 190
TOTAL	8 934 575	7 625 317	7 736 672	6 658 148	6 784 871
Rémunération des membres du Conseil de surveillance					
Président	350 000	274 998	147 000	140 000	140 000
Membres	811 000	794 996	619 500	555 000	555 000
TOTAL	1 161 000	1 069 994	766 500	695 000	695 000
SALARIES					
Rémunération moyenne (hors mandataires sociaux)	290 463	245 083	250 664	205 948	208 915
RATIOS					
Par rapport à la rémunération moyenne des salariés					
Président du Directoire	19,27	19,31	18,53	19,40	19,50
Membre du Directoire	11,49	11,81	12,33	12,93	12,97
Président du Conseil de surveillance	1,20	1,12	1,16	0,68	0,67
Par rapport à la rémunération médiane des salariés					
Président du Directoire	38,56	38,80	36,64	37,74	34,95
Membre du Directoire	22,99	23,73	24,38	25,16	23,25
Président du Conseil de surveillance	2,41	2,26	0,59	1,32	1,20
PERFORMANCE DE LA SOCIETE					
ANR par action au 31 décembre	166,3	147,4	176,4	153,9	136,4

2.2.3 Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à chaque membre du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Conformément à l'article L 225-100, III du Code de commerce, sont soumis au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 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 2 juillet 2020 de voter sur les éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à raison de leur mandat à André François-Poncet, Bernard Gautier, David Darmon et Nicolas ver Hulst. Il s'agit respectivement des résolutions n°11, 12, 13 et 14 de l'Assemblée générale (voir section 9.5 « Texte des résolutions »).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 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. Son montant est inchangé depuis la nomination d'André François-Poncet en qualité de Président du Directoire. Elle est versée pour partie sous forme de rémunération versée ou attribuée au titre de mandats sociaux détenus dans les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société (dans ce cadre, 175 500 € ont été versés au cours de l'exercice 2019 et 167 000 € ont été attribués au titre de 2019).
Rémunération variable brute annuelle	1 102 965 €	Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2019 En cas d'atteinte totale des objectifs financiers (65 %) et non-financiers (35 %), la rémunération variable maximum est égale à 115 % de la rémunération fixe. Les objectifs financiers étaient les suivants : performance de Bureau Veritas, développement des sociétés non cotées du portefeuille, niveau d'endettement. Les objectifs non-financiers étaient les suivants : digitalisation et cybersécurité, amélioration des performances des sociétés du portefeuille *via* le recrutement d'*operating partners*, accélération de la stratégie RSE, mise en œuvre d'initiatives en matière de gestion des talents et poursuite et renforcement des procédures anti-corruption de la loi Sapin. Pour des informations détaillées relatives à l'atteinte de ces différents objectifs, voir la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature », paragraphe « Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social ». Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020, sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, a fixé la rémunération variable d'André François-Poncet à 83,4 % de la rémunération variable maximum, soit 1 102 965 €. Le montant de la rémunération variable ainsi fixé représente 95,91 % de la rémunération fixe brute attribuée au titre de l'exercice 2019. Le versement de la rémunération variable d'André François-Poncet est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juillet 2020 (résolution n°11).
Rémunération variable brute annuelle	1 085 773 €	Rémunération variable annuelle versée au cours de l'exercice 2019 La rémunération variable brute annuelle attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versée en 2019 après l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019, résolution n° 10.
Actions de performance	36 126 actions de performance valorisées à 2 958 719 €	Le Conseil de surveillance du 8 juillet 2019, sur autorisation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, 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 cumulé 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 d'achat ou de souscription	22 579 options d'achat valorisées à 383 843 €	Le Conseil de surveillance du 8 juillet 2019, sur autorisation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'options d'achat d'actions. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence de deux ans, le nombre d'options pouvant être exercées est lié au niveau du dividende ordinaire (à l'exclusion de tout dividende exceptionnel) : le dividende versé chaque année doit être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente, la croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre étant vérifiée à l'issue d'une période de trois ans.
Autres rémunérations	210 651 € attribués 5 808 € versés	Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe en 2019 a bénéficié, conformément aux dispositions légales applicables, de l'abondement de 5 808 € et d'une décote de 30% sur les actions souscrites représentant une valeur de 174 450 €. Intéressement brut au titre de 2019 à percevoir en 2020 (30 393 €).

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Avantages de toute nature	122 760 €	Dans le cadre de l'acquisition de la société Crisis Prevention Institute (CPI), André François-Poncet a co-investi dans cette société, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 6 novembre 2019, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021. Le prix de souscription est le même que pour Wendel et ne tient pas compte des droits au *carried* qui sont comptablement valorisés à 109 740 € au total. André François-Poncet a bénéficié d'une assurance-chômage souscrite auprès de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise), le montant pour l'exercice 2019 est de 13 020 €.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	En date du 16 novembre 2017, le Conseil de surveillance a pris les engagements suivants : ■ 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 : (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 ; Par dérogation à ce qui précède, en cas de 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. Pour des informations détaillées relative à l'indemnité de départ, voir la section 2.2.1.1 "Politique de rémunération des membres du Directoire", paragraphe « Indemnités de départ ».

André François-Poncet ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire. André François-Poncet n'a pas recours au véhicule de fonction et au chauffeur qui pourraient être mis à sa disposition.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute	840 000 €	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 rémunération versée ou attribuée au titre de mandats sociaux détenus dans les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société (dans ce cadre, 75 000 € ont été versés au cours de l'exercice 2019).
Rémunération variable brute annuelle	805 644 €	Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'année 2019 : En cas d'atteinte totale des objectifs financiers (65 %) et non-financiers (35 %), la rémunération variable maximum est égale à 115 % de la rémunération fixe. Les objectifs financiers étaient les suivants : performance de Bureau Veritas, développement des sociétés non cotées du portefeuille, niveau d'endettement. Les objectifs non-financiers étaient les suivants : digitalisation et cybersécurité, amélioration des performances des sociétés du portefeuille *via* le recrutement d'*operating partners*, accélération de la stratégie RSE, mise en œuvre d'initiatives en matière de gestion des talents et poursuite et renforcement des procédures anti-corruption de la loi Sapin. Pour des informations détaillées relatives à l'atteinte de ces différents objectifs, voir la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature », paragraphe « Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social ». Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020, sur la proposition du Président du Directoire et sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, a fixé la rémunération variable de Bernard Gautier à 83,4 % de la rémunération variable maximum, soit 805 644 €. Le montant de la rémunération variable ainsi fixé représente 95,91 % de la rémunération fixe brute attribuée au titre de l'exercice 2019.
	793 086 €	Rémunération variable annuelle versée au cours de l'année 2019 : La rémunération variable brute annuelle attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versée en 2019 après l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019, résolution n° 11.
Actions de performance	N/A	10 837 actions de performance avaient été attribuées le 8 juillet 2019 à Bernard Gautier pour une valeur de 887 550 €. Ces actions de performance ont été radiées du fait de la cessation des fonctions de Bernard Gautier le 9 septembre 2019. En effet, le Conseil de surveillance n'a pas dérogé à l'application stricte de la condition de présence attachée aux actions de performance attribuées à Bernard Gautier et non encore acquises lors de la cessation de ses fonctions.
Options d'achat ou de souscription	N/A	32 965 options d'achat d'actions avaient été attribuées le 8 juillet 2019 à Bernard Gautier pour une valeur de 560 405 €. Ces options ont été radiées du fait de la cessation des fonctions de Bernard Gautier le 9 septembre 2019. En effet, le Conseil de surveillance n'a pas dérogé à l'application stricte de la condition de présence attachée aux options attribuées à Bernard Gautier.
Autres rémunérations	147 355 € attribués 12 292 € versés	Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe en 2019 a bénéficié, conformément aux dispositions légales applicables, de l'abondement de 5 808 € et d'une décote de 30% sur les actions souscrites représentant une valeur de 104 670 €. Abondement au titre du PERCO (6 484 €) et intéressement brut au titre de 2019 à percevoir en 2020 (30 393 €).
Avantages de toute nature	N/A	-

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	3 474 666 €	Dans le cadre de la fin du mandat social et du contrat de travail de Bernard Gautier, le Conseil de surveillance de Wendel, réuni le 27 septembre 2019, a constaté la réalisation des conditions de performance pour le versement de l'indemnité de départ de Bernard Gautier à hauteur des montants ci-après mentionnés. Ces conditions de performance avaient été préalablement définies par le Conseil de surveillance en date du 6 mai 2009 et publiées le 12 mai 2009. Elles ont été réitérées par le Conseil lors des renouvellements du mandat au Directoire de Bernard Gautier les 27 mars 2013 et 22 mars 2017 et approuvées par les assemblées générales des 28 mai 2013 et 18 mai 2017 (voir Document de Référence 2018, p. 112 et 113). En cas de rupture de son contrat de travail, Bernard Gautier avait 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 ont été arrêtés. Si cette indemnité excédait l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent ne pouvait être versé que si, au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, Bernard Gautier avait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés. Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de cette condition : en 2016, les objectifs ont été atteints à 85,23%, en 2017 à 92,13% et en 2018 à 82,1%. Le montant de l'indemnité à ce titre s'élève à 1 737 333€, en ce compris l'indemnité conventionnelle de licenciement. Ce montant a été versé en mars 2020 à l'issue de la période de préavis de 6 mois qui a débuté le 11 septembre 2019. En cas de cessation de son mandat au Directoire, Bernard Gautier avait 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 ont été arrêtés, sous réserve que : ■ au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, Bernard Gautier ait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés (condition ci-avant déjà constatée) ; ■ l'ANR par action à la fin du mandat (ANR au 30 juin 2019) soit supérieur à 90 % de l'ANR de référence (moyenne des ANR au 31 mars 2019 et au 31 décembre 2018). Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de ces conditions. L'ANR au 30 juin 2019 s'élève à 165,40 € par action et l'ANR de référence s'élève à 157,05 € par action. L'ANR au 30 juin 2019 est ainsi supérieur à 90 % de l'ANR de référence. Le montant de l'indemnité versée à ce titre est de 1 737 333 €.
Indemnité transactionnelle	132 000 €	Afin de mettre un terme au différend existant sur les modalités de la révocation du mandat social et la rupture du contrat de travail, un accord transactionnel a été signé le 30 septembre 2019, dans le cadre duquel une indemnité de 132 000 € a été versée à Bernard Gautier par la Société.

Bernard Gautier ne bénéficiait pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à David Darmon, membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute	188 095 €	La rémunération fixe a été autorisée par le Conseil de surveillance du 27 septembre 2019, sur la proposition du Président du Directoire. Le montant de rémunération fixe a été calculé prorata temporis au regard du montant annuel de 600 000 € et de la date de nomination aux fonctions de membre du Directoire, le 9 septembre 2019.
Rémunération variable brute annuelle	180 402 €	Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'année 2019 : En cas d'atteinte totale des objectifs financiers (65 %) et non-financiers (35 %), la rémunération variable maximum est égale à 115 % de la rémunération fixe. Les objectifs financiers étaient les suivants : performance de Bureau Veritas, développement des sociétés non cotées du portefeuille, niveau d'endettement. Les objectifs non-financiers étaient les suivants : digitalisation et cybersécurité, amélioration des performances des sociétés du portefeuille *via* le recrutement d'*operating partners*, accélération de la stratégie RSE, mise en œuvre d'initiatives en matière de gestion des talents et poursuite et renforcement des procédures anti-corruption de la loi Sapin. Pour des informations détaillées relatives à l'atteinte de ces différents objectifs, voir la section 2.2.2.2 « Rémunération totale et avantages de toute nature », paragraphe « Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social ». Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020, sur la proposition du Président du Directoire et sur la recommandation du Comité de gouvernance et du développement durable, a fixé la rémunération variable de David Darmon à 83,4 % de la rémunération variable maximum, soit 180 402 €, après calcul *prorata temporis* au regard de la date de nomination aux fonctions de membre du Directoire, le 9 septembre 2019. Le montant de la rémunération variable ainsi fixé représente 95,91 % de la rémunération fixe brute attribuée au titre de l'exercice 2019. Le versement de la rémunération variable de David Darmon est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juillet 2020 (résolution n°13).
	-	Rémunération variable annuelle versée au cours de l'année 2019 : Néant.
Actions de performance	-	**Néant.** L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire a été décidée par le Conseil de surveillance le 8 juillet 2019, avant la nomination de David Darmon au Directoire.
Options d'achat ou de souscription	-	**Néant.** L'attribution d'options aux membres du Directoire a été décidée par le Conseil de surveillance le 8 juillet 2019, avant la nomination de David Darmon au Directoire.
Autres rémunérations	9 446 € attribués	Intéressement brut au titre de 2019 à percevoir en 2020.
Avantages de toute nature	319 316 € versés 503 131 € attribués	Dans le cadre de l'acquisition de la société Crisis Prevention Institute (CPI), David Darmon a co-investi dans cette société, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 6 novembre 2019, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021. Le prix de souscription est le même que pour Wendel et ne tient pas compte des droits au *carried* qui sont comptablement valorisés à 183 815 € au total. Les autres avantages de toute nature sont liés à sa situation transitoire d'expatrié aux Etats-Unis. Ils sont composés de : 303 288 USD soit 275 716 € au titre de l'indemnité d'expatriation (destinée à compenser les surcoûts liés à sa situation aux Etats-Unis), et de 43 600 € au titre de la prise en charge par la Société des frais de la couverture prévoyance et santé, de l'affiliation à la Caisse des Français de l'Etranger, du régime de retraite complémentaire de la RE-IRCAFEX (institutions Agirc-Arrco) et de l'assurance chômage Pôle Emploi International.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	En date du 27 septembre 2019, le Conseil de surveillance a pris les engagements suivants : ■ indemnité de départ égale à la rémunération fixe brute mensuelle multipliée par le nombre de mois de présence en qualité de membre du Directoire, sans que cette indemnité puisse excéder 18 mois de rémunération fixe ; ■ sous réserve de deux conditions de performance cumulatives : (i) l'obtention, au titre des deux derniers exercices clos précédant le départ, d'une rémunération variable au moins égale à 70 % de la rémunération variable maximum pouvant être attribuée ; et (ii) le montant du dernier dividende ordinaire connu à la date du départ devra être supérieur au dividende de l'exercice précédent. David Darmon bénéficiant d'un contrat de travail de droit français suspendu durant le mandat, ledit contrat reprendra ses effets à l'expiration du mandat et sera susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités légales et conventionnelles de licenciement. Ces indemnités, cumulées avec celles dues au titre du mandat, sont plafonnées à dix-huit mois de la moyenne mensuelle de la rémunération fixe et variable effectivement versée au titre du dernier exercice clos précédant le départ. Pour des informations détaillées relatives à l'indemnité de départ, voir la section 2.2.1.1 "Politique de rémunération des membres du Directoire", paragraphe « Indemnités de départ ».

David Darmon 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 au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération brute	250 000 €	La rémunération du Président du Conseil de surveillance a été fixée par le Conseil de surveillance du 21 mars 2018 à 250 000 €, en ligne avec les pratiques de marché. Elle est inchangée.
Rémunération liée aux réunions	100 000 €	Conformément à la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2019, ce montant correspond au « jeton fixe » de 52 000 €, et au versement du « jeton variable » de 8 000 € par réunion planifiée. Nicolas ver Hulst a assisté à l'ensemble des 6 réunions planifiées ayant eu lieu en 2019.

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.

3

FACTEURS DE RISQUES

3.1 FACTEURS DE RISQUES 134

3.1.1 Risques relatifs aux opérations et à l'activité 135
3.1.2 Risques financiers 137
3.1.3 Risques externes 138
3.1.4 Risques liés à la gouvernance 138
3.1.5 Risques spécifiques aux sociétés du portefeuille 139

3.2 LITIGES, ASSURANCES, ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE 141

3.2.1 Procédures judiciaires et d'arbitrage 141
3.2.2 Assurances 141
3.2.3 Environnement réglementaire 143

3.3 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE 145

3.3.1 Introduction 145
3.3.2 Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis 146
3.3.3 Analyse périodique des principaux risques 150
3.3.4 Des activités de contrôle adaptées 152
3.3.5 La revue du dispositif de contrôle interne 155
3.3.6 Réalisations 2019 156

3.1 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 3.2 ci-après, Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Les facteurs de risques présentés ici sont ceux considérés comme spécifiques à la Société et/ou ses valeurs mobilières et dont la réalisation serait susceptible d'avoir un impact net 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 d'enregistrement universel.

Cette présentation n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des facteurs de risques du Groupe. En particulier, d'autres risques que Wendel n'estime pas spécifiques à ses activités en ce qu'ils concernent, d'une manière plus ou moins importante, d'autres émetteurs quelle que soit l'activité, tels que, par exemple, les risques liés à la sécurité informatique, pourraient tout autant avoir un impact défavorable sur Wendel ou ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. D'autres risques, dont la Société n'a pas connaissance à la date du présent document d'enregistrement universel, peuvent exister ou survenir.

En ce qui concerne la situation exceptionnelle qui résulte de la pandémie mondiale liée au COVID-19, et bien que la situation évolue rapidement, et qu'il est difficile d'en mesurer les conséquences avec suffisamment de précisions à la date du présent document, un facteur de risque spécifique est présenté ci-après. Quand cela a été possible, Wendel s'est également efforcé de décrire les premiers impacts en section 1.4 Filiales et participations sur les sociétés de son portefeuille.

Les facteurs de risques sont classés en 4 catégories :

- risques relatifs aux opérations et à l'activité de Wendel
- risques financiers
- risques externes
- risques liés à la gouvernance

Les risques sont classés à l'intérieur de leur catégorie respective par ordre d'importance décroissante déterminé en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de l'ampleur estimée de leur impact et après prise en compte des mesures d'atténuation.

Le tableau de synthèse ci-dessous vise à présenter une vision unifiée de ces risques, en fonction de leur impact net, selon qu'ils sont considérés par Wendel, comme élevé, moyen ou faible (ordre décroissant).

Catégorie de risque	Facteurs de risques	Évaluation
3.1.1 Risques relatifs aux opérations et à l'activité	3.1.1.1 Risques liés à l'exposition géographique et à la concentration des actifs	Élevé
	3.1.1.2 Risques liés à la solidité des modèles économiques des entreprises du portefeuille	Élevé
	3.1.1.3 Risques liés à l'instruction des projets d'investissement et aux désinvestissements	Moyen
	3.1.1.4 Risques liés à l'estimation de la valeur des sociétés du portefeuille	Moyen
	3.1.1.5 Risques liés à la fiabilité des informations transmises par les sociétés de portefeuille	Faible
3.1.2 Risques financiers	3.1.2.1 Risque actions	Élevé
3.1.3 Risques externes	3.1.3.1 Risques liés à la pandémie COVID-19	Élevé
	3.1.3.2 Risques liés à l'évolution législative ou réglementaire	Moyen
3.1.4 Risques liés à la gouvernance	3.1.4.1 Risques liés à la présence d'un actionnaire majoritaire	Faible

En complément, les risques spécifiques aux sociétés du portefeuille sont également présentés en section 3.1.5 pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation par intégration globale. Les facteurs de risques concernant Bureau Veritas sont présentés plus en détail dans son propre document d'enregistrement.

3.1.1 Risques relatifs aux opérations et à l'activité

3.1.1.1 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 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 2019, 41,74 % de l'actif brut réévalué. Toute évolution défavorable du cours de Bourse de Bureau Veritas aurait un impact significatif sur l'ANR de Wendel, en particulier dans un contexte de forte volatilité des marchés actions lié à la pandémie de COVID-19.

IHS opère dans 5 pays en Afrique, en particulier au Nigéria (où 59 % de ses tours de télécommunications sont localisées). À 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. La société a également une exposition significative à un client important, celui-ci étant toutefois la filiale d'un actionnaire.

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 en 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 davantage 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.

IHS développe par ailleurs une stratégie de réduction du poids du Nigéria dans ses activités, et de diversification de sa base de clients.

Le risque de concentration du portefeuille est considéré comme élevé : au 31 décembre 2019, l'actif brut de Wendel est composé à 42 % d'actifs cotés (pour l'essentiel Bureau Veritas), 45 % d'actifs non cotés et 13 % de liquidités.

3.1.1.2 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.

L'évaluation des sociétés tient notamment compte des facteurs de risques suivants :

- personnes-clés;
- financement : risque lié à l'effet de levier des entreprises, stabilité des flux de trésorerie et capacité de désendettement, situation de liquidité et respect des covenants bancaires ;
- 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 ;
- responsabilité sociale et environnementale : risques liés au respect des normes en vigueur et à la capacité à saisir les opportunités autour des thématiques RSE.

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 attentif à la qualité des dirigeants de ses participations et évalue régulièrement leurs performances.

Des financements appropriés ont été mises en place avec des conditions favorables aux emprunteurs compte tenu des caractéristiques récentes du marché.

Dans le contexte actuel de pandémie de COVID-19, Wendel est particulièrement attentif aux prévisions de trésorerie de ses participations et assiste leurs dirigeants pour adopter les solutions les plus adaptées à leur situation.

Enfin, les financements sont sans recours sur Wendel.

3.1.1.3 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 diligence*. Ces informations peuvent être plus ou moins précises et complètes, et les processus d'acquisitions plus ou moins comprimés dans le temps.

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 diligence* 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 diligence* évoluent et ont intégré la RSE et les enjeux de la digitalisation ainsi que les aspects de Compliance ou de Contrôle Interne. Lors de ces analyses, Wendel se fait accompagner par des prestataires de service reconnus.

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 co-investissements avec des partenaires de qualité afin d'instruire au mieux ses projets et limiter son exposition, dans la perspective d'un alignement des intérêts.

3.1.1.4 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 ou d'introduction en bourse (aucune décote d'introduction n'étant retenue par notre méthodologie de valorisation). 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, notamment dans la période d'incertitude liée à la pandémie de COVID-19.

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.

À l'inverse, certaines participations pourraient trouver preneur à un prix sensiblement supérieur à celui quin a été retenu pour l'ANR, notamment dans les cas de changement de contrôle entrainant une prime.

Gestion du risque

L'ANR de Wendel est actuellement calculé et communiqué quatre fois par an selon une méthodologie précise et stable (voir section 5.3). Il est arrêté par le Directoire, revu par le Comité d'audit, des risques et de la conformité et enfin examiné par le Conseil de surveillance (voir section 2.1.6). 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 par ailleurs en 2019 mandaté un expert indépendant pour la revue des agrégats utilisés. 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.

Les Valeurs Nettes d'inventaire (VNI) individuelles des participations non côtées sont également arrêtées par le conseil d'administration des sociétés qui les détiennent au Luxembourg. Des administrateurs indépendants siègent dans ces conseils d'administration.

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 donc limité en règle générale.

3.1.1.5 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 biais, 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 de 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 œil 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 en 2019 un *performance officer* dont le rôle est notamment d'assurer la fiabilité des informations reportées par les sociétés du portefeuille.

3.1.2 Risques financiers

En complément de la description du risque ci-dessous, 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.

3.1.2.1 Risque actions

Présentation du risque

Les actifs du groupe Wendel sont principalement des participations dans lesquelles Wendel est actionnaire principal ou de contrôle. Ces actifs sont cotés (Bureau Veritas) ou non cotés. La valeur de ces participations (et par corollaire la valeur du groupe Wendel) est liée notamment à leurs performances économiques et financières, leurs perspectives de développement et de rentabilité ainsi qu'à 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. Malgré les diligences mises en place par les équipes d'investissement lors des processus d'investissement ou à l'occasion du suivi régulier de la performance, 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 peuvent accentuer le risque sur la valorisation de ces participations. En effet, le recours à l'endettement pourrait accentuer les difficultés financières en cas de ralentissement significatif de l'activité en contraignant les capacités d'accès à des liquidités et en soumettant ces participations à un risque d'exigibilité anticipée de leurs dettes financières du fait des covenants financiers. Dans le contexte de pandémie de COVID-19, la forte volatilité des marchés actions ainsi que les potentielles tensions sur les marchés du crédit sont de nature à exacerber ce risque.

Gestion du risque

Même si l'actif net réévalué (ANR) est suivi très régulièrement, Wendel, en tant qu'actionnaire de long terme est moins contraint par l'évolution de la valeur instantanée de ses actifs.

Par ailleurs, des processus de sélection rigoureux des sociétés du portefeuille sont en place pour investir dans des sociétés dont les modèles d'entreprises sont résilients. Un suivi régulier de la performance est effectué pour chacune des sociétés du portefeuille de manière à anticiper autant que possible les évolutions.

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.

3.1.3 Risques externes

3.1.3.1 Risques liés à la pandémie de Covid-19

Présentation du risque

La pandémie de Covid-19 qui s'est progressivement étendue à l'ensemble de la planète a des conséquences importantes sur de nombreuses économies mondiales et sur la capacité de nombreuses entreprises à exercer leurs activités dans les pays où le confinement se généralise. Les marchés financiers ont vu leur niveau de volatilité augmenter du fait des incertitudes croissantes qui pèsent tant sur la situation de pandémie elle-même que sur les stratégies de sorties qui prennent du temps à se dessiner. Dans ce contexte, les sociétés du portefeuille de Wendel pourraient voir leur activité fortement impactée, ce qui aurait un impact négatif, tant au niveau de leur chiffre d'affaires que de leur résultat et consécutivement de leur situation bilantielle, du respect de leurs engagements financiers contractuels ou de leur liquidité. La valeur du portefeuille du Groupe pourrait s'en trouver affectée ainsi que la liquidité ou le ratio d'endettement de Wendel à la fois par d'éventuels apports de trésorerie par Wendel et par la baisse de la valeur du portefeuille. Dans ce contexte d'incertitude, la capacité des sociétés à effectuer des prévisions fiables pourrait de surcroît être altérée et avoir un impact sur la capacité du Groupe à évaluer la valeur de ses actifs, en particulier les actifs non cotés. Par ailleurs les co-actionnaires minoritaires dans certaines sociétés qui disposent d'une option de vente (voir Note 34-5 des comptes consolidés au 31/12/2019) pourraient être plus enclins à l'exercer.

Dans le contexte actuel de confinement et de travail à distance des collaborateurs du Groupe, le risque de retards ou de défaillances dans l'exécution des processus opérationnels, parmi lesquels le risque Cyber, se trouve également renforcé et pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité ou la performance du Groupe.

Gestion du risque

De manière à assurer la sécurité et la santé de ses employés, Wendel s'attache à suivre scrupuleusement les recommandations des autorités sanitaires dans les pays où elle opère et à favoriser le télétravail quand cela est possible. Les équipes Corporate restent pleinement mobilisées pour exercer la vigilance nécessaire sur les processus opérationnels notamment grâce aux outils informatiques déployés en cours d'année 2019 et qui rendent possible le télétravail dans des conditions satisfaisantes. L'équipe d'investissement de Wendel est mobilisée auprès des sociétés du portefeuille pour suivre leurs situations respectives et, quand cela est possible, pour les accompagner dans cette crise sans précédent. Wendel est par ailleurs particulièrement attentive à l'analyse de la capacité financière de ses sociétés, qu'elle évalue en fonction de scénarios variés qui visent à modéliser les évolutions possibles sur 2020 et au-delà. Les mesures spécifiques prises par chacune des sociétés du portefeuille sont également décrites dans la section 1.4 Filiales et participations pour chacune d'entre elles.

3.1.3.2 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 (voir section 3.2.3).

Gestion du risque

L'évolution législative et réglementaire 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, travaille 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.

3.1.4 Risques liés à la gouvernance

3.1.4.1 Risques liés à la présence d'un actionnaire majoritaire

Présentation du risque

Wendel est contrôlée par un actionnaire majoritaire (détenant 39,1 % du capital au 31/12/2019) 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. Depuis courant 2018, le Conseil de surveillance dispose en son sein d'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 œuvre les principes et recommandations du code Afep-Medef.

3.1.5 Risques spécifiques aux sociétés du portefeuille

Bureau Veritas

Les principaux risques spécifiques identifiés par Bureau Veritas sont classés en 3 catégories. Ils sont listés ci-après pour chaque catégorie par ordre décroissant. Les risques relatifs aux opérations et à l'activité du Groupe, en particulier, le risque lié à la réglementation et à son évolution, le risque lié au non-renouvellement, à la suppression ou à la perte de certaines autorisations, le risque éthique, le risque lié à la production de faux certificats et le risque lié aux procédures contentieuses ou précontentieuses. Les risques humains avec le risque lié aux Ressources humaines. Les risques liés aux acquisitions avec le risque de dépréciation des actifs incorporels issus d'acquisitions.

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 d'enregistrement universel, 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 dioxyde 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 et à la sécurité informatique, 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 notamment pour l'industrie automobile, la pression concurrentielle, l'évolution des prix des matières premières, la concentration des fournisseurs de produits chimiques, l'innovation sectorielle et la substitution du cuir par d'autres matériaux, 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), 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), le risque lié à la sécurité informatique, et le risque lié à la qualité d'exécution et d'intégration des acquisitions.

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 également Constantia Flexibles à des risques de responsabilité produit. L'évolution des attentes des consommateurs finaux et des clients en matière d'emballage plus respectueux de l'environnement (recyclabilité notamment) expose Constantia Flexibles à des risques de substitution accrus ou à des coûts d'investissement qui pourraient être importants. 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 le risque de liquidité lié à la structure de financement de cette participation, les risques politiques, macroéconomiques et sociaux, la pression sur les marges (baisse des prix, 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 du Groupe et à l'intégration des acquisitions (synergies), les risques liés aux modalités de rupture des contrats avec les partenaires et les risques liés à la sécurité informatique

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

Crisis Prevention Institute

Les principaux risques identifiés par CPI sont les risques liés à l'environnement réglementaires (accréditation) et à la disponibilité des fonds nécessaires aux formations de dé-escalation de crise, le risque de manque de personnel qualifié pour la formation aux programmes de CPI, le risque sur la qualité des formations dispensées, le risque d'indisponibilité des personnels pour assister aux formations ou au séances de certification, les risques liés à la croissance rapide de CPI et à la capacité à adapter son modèle d'organisation et ses opérations, l'environnement concurrentiel et le risque de départ de personnes clés, en particulier compte tenu de la taille modeste de la structure.

La gestion des risques est sous la responsabilité de la Direction de CPI.

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 macroéconomiques (IHS opère dans 5 pays d'Afrique, notamment au Nigéria, présentant une instabilité financière, réglementaire, fiscale et/ou politique qui pourrait impacter ses activités), le risque en matière de corruption, les risques liés à une activité régulée (obtention de licences, intervention de l'état…), le risque de change, le risque de non-paiement de certains clients, le risque lié à la consolidation des opérateurs télécoms et le risque de concentration, le risque lié à l'exécution ou à l'intégration de nouvelles acquisitions, le risque lié au recrutement et à la rétention de personnes qualifiées, le risque de refinancement, les risques d'exécution lié aux opérations (déploiement d'outils informatiques, sous-traitance, sécurité, maintien des niveaux de service, fluctuation des prix du diesel…) et les risques liés à la sécurité informatiques.

Fin 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. Aucun développement n'est à noter en 2019. 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 et la capacité à respecter ses engagements bancaires. IHS est exposée à un risque de change dans la mesure où les soldes et les opérations de la 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
2019				
Taux de variation	5 %	5 %	5 %	5 %
Effet d'un affaiblissement du dollar américain sur la perte	11 720	6 308	104 515	9 807
Effet d'un renforcement du dollar américain sur la perte	- 11 720	- 6 308	- 104 515	- 9 807
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

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 totalement 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.

3.2 Litiges, assurances, environnement réglementaire

3.2.1 Procédures judiciaires et d'arbitrage

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 (y compris toute procédure en cours ou toute menace de procédure dont Wendel a connaissance) susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Les principaux litiges de Bureau Veritas sont présentés au paragraphe 4.4 « Procédures et enquêtes administratives, judiciaires et arbitrales » de son document d'enregistrement universel 2019 (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)).

3.2.2 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. Au 31 décembre 2019, elle est couverte pour les principaux risques suivants :

- dommages aux biens (bâtiments et/ou risques locatifs) ainsi qu'à leur contenu ;
- responsabilité civile d'exploitation : cette police couvre notamment les dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers ;
- 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 ;
- 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 ;
- flotte automobile, 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 ;
- les déplacements du personnel de la Société sont également couverts par divers contrats d'assurance et d'assistance et font l'objet d'une politique de prévention et d'information ;
- risques informatiques.

Bureau Veritas

En 2019, 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 ;
- un programme d'assurance international de dommages aux biens et pertes d'exploitation couvrant l'ensemble des bureaux et des sites du Groupe à travers le monde ;
- une police couvrant les risques de cybersécurité ;
- un programme international d'assistance médicale couvrant l'ensemble des collaborateurs lors de leurs voyages d'affaires.

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.

Cromology

Cromology a souscrit des polices d'assurances auprès de compagnies de premier plan pour l'ensemble des entités du groupe afin de couvrir les principaux risques suivants :

- dommages aux biens pour garantir les dommages accidentels atteignant les biens de l'entreprise ainsi que les conséquences pécuniaires (pertes d'exploitation) qui en découlent ;
- responsabilité civile générale pour garantir Cromology contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité civile en raison de dommages causés aux tiers ;
- responsabilité civile décennale pour couvrir, d'une part, la garantie décennale de Cromology en qualité de fabricant ainsi que, d'autre part, celle d'applicateurs agréés pour réparer des dommages matériels subis après leur réception par les ouvrages réalisés avec les produits fabriqués par Cromology ou mis en œuvre par des applicateurs agréés ;
- responsabilité civile atteinte à l'environnement ;
- responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- fraude ayant pour objet de couvrir les préjudices financiers résultant de fraude ou d'agissements hostiles commis par un préposé ou par un tiers ;
- déplacements professionnels.

D'autres risques sont couverts localement, c'est le cas notamment des risques automobiles.

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.

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles a souscrit des polices d'assurances auprès de compagnies de premier plan. En 2019, Constantia Flexibles a poursuivi sa politique de centralisation et d'optimisation des programmes d'assurances.

Constantia Flexibles a souscrit les polices suivantes :

- une assurance dommages matériels et perte d'exploitation ;
- une police générale responsabilité produits ;
- une responsabilité transport et transport maritime ;
- une assurance responsabilité civile pour les mandataires sociaux ;
- une assurance accident/voyages professionnels pour les collaborateurs ;
- une assurance risque « cyber » ;
- une assurance contre la fraude.

Tsebo

Tsebo a souscrit les assurances suivantes auprès de compagnies de premier plan :

- une assurance dommage tous risques ;
- une assurance responsabilité générale ;
- une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une assurance accident du personnel ;
- une assurance voyage qui couvre les frais médicaux et de rapatriement ;
- une assurance flotte automobile ;
- une assurance fraude commerciale ;
- une assurance tous risques chantiers ;
- une assurance qui couvre les dommages en cas d'émeute et de mouvements populaires.

Crisis Prevention Institute (CPI)

CPI a souscrit les assurances suivantes auprès de compagnies de premier plan :

- une assurance responsabilité générale ;
- une assurance dommages matériels et perte d'exploitation ;
- une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une assurance responsabilité de l'employeur ;
- une assurance contre la fraude ;
- une assurance flotte automobile ;
- une assurance risque « cyber ».

3.2.3 Environnement réglementaire

Wendel

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

Le groupe Wendel détient ses participations non cotées à travers des sociétés luxembourgeoises, initialement constituées sous forme de Sociétés d'Investissement en Capital à Risque (SICARs), transformées fin 2019 en Fonds d'Investissement Alternatifs Réservés (FIARs). Les FIARs sont régis par la loi luxembourgeoise du 23 juillet 2016 elle-même transposée de la directive européenne sur les Gestionnaires de Fonds d'Investissement Alternatifs (GFIA) en droit interne. Ils sont gérés 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 SA est en charge de la gestion du portefeuille, de la gestion des risques et de l'administration centrale des FIARs. Elle assure également les fonctions de *compliance* et d'audit interne auprès des sociétés incluses dans son périmètre. Elle a mis en place des politiques et 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.

Chacune des sociétés contrôlées du Groupe exerce ses activités dans un cadre réglementaire spécifique à ses métiers et ses géographies, et dont l'évolution pourrait être défavorable.

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

À ce jour, la Société n'a pas connaissance de mesure ou de facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur ses activités, sous réserve des impacts réglementaires ou autres, qui pourraient résulter de la crise internationale liée au Covid-19.

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, se référer au document d'enregistrement universel de Bureau Veritas (disponible sur son site Internet (www.bureauveritas.fr) ainsi que sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org)).

Cromology

L'activité de Cromology est soumise à des réglementations techniques applicables aux peintures, à savoir notamment 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. Au cours des dernières années, c'est la réglementation « CLP » portant sur la classification, l'étiquetage et l'emballage des substances et mélanges, qui a le plus évolué, changeant la classification de substances utilisées par Cromology avec pour conséquence des reformulations et le développement de nouveaux emballages et étiquetages.

Cromology se conforme par ailleurs de façon stricte à la réglementation européenne pour l'industrie chimique (REACH) et est régulièrement auditée par des organismes externes dans le cadre de l'obtention des normes ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001.

Cromology s'inscrit dans une démarche volontaire de recherche et développement centrée sur le respect de la santé des personnes et de l'environnement. Cromology recherche par exemple à baisser le plus possible le taux de composés organiques volatiles de ses innovations, au-delà des obligations règlementaires des pays où il opère. En France, les marques Tollens et Zolpan ont lancé des

produits sous le label allemand TÜV qui impose un taux de COV inférieur à 1 g/l pour une peinture intérieure mate, soit trente fois inférieur à la teneur imposée par la réglementation européenne et dix fois inférieur à la teneur imposée par l'Ecolabel Européen (c.f. Information extra-financière, section 4.3.3).

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. Le régime des autorisations pouvant évoluer, Stahl assure une veille sur ce sujet et prend les décisions adéquates lorsque cela est nécessaire.

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles possède des sites de production dans 15 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 significativement 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. Les usines doivent respecter les licences d'exploitation locales, et font parfois face à des modifications des zones d'occupation affectant les émissions autorisées, ou à la nécessité de déplacer les équipements de production. 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 Constantia 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 domaines d'activités applicables dans les différents pays où il opère, par exemple les lois concernant le droit du travail, la réglementation anti-corruption, la législation du programme *Black Economic Empowerment* en Afrique du Sud, le port d'arme à feu, les normes en matière de sécurité privée, la réglementation en matière de substances dangereuses et la réglementation en matière de santé et de sécurité.

Crisis Prevention Institute (CPI)

CPI exerce principalement dans deux secteurs, la santé et l'éducation. CPI a mis en place une veille législative et réglementaire active dans ces deux secteurs. Pour l'éducation, la veille met l'accent sur les dispositions liées à la contrainte et l'isolement, et pour la santé, sur les dispositions liées à la violence au travail.

Dans le secteur de l'éducation, les 50 états des États-Unis d'Amérique ont un dispositif légal encadrant la contrainte et l'isolement. Dans le secteur de la santé, un dispositif légal encadrant la violence au travail est en place dans 37 états des Etats-Unis d'Amérique. Ces dispositifs ont pour CPI et son programme « Nonviolent Crisis Intervention® » soit un impact neutre, soit un impact favorable.

CPI dispose d'une accréditation CEU (*Continuing Education Units*) au niveau de l'Etat américain et des états fédéraux. Elle dispose également d'une accréditation IACET (*International Association for Continuing Education & Training*), et de plusieurs autorisations spécifiques à chaque état.

3.3 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

3.3.1 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, des risques et de la conformité 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. Wendel s'efforce également d'y incorporer les bonnes pratiques en la matière en lien avec d'autres référentiels communément utilisés, comme le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). 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 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 annuelle des pratiques de contrôle interne ;
- un suivi continu des actions d'amélioration identifiées.

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.

3.3.2 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. Elle 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 la situation d'endettement et de liquidité de Wendel.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit, des risques et de la conformité 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, des risques et de la conformité sont décrites dans la section 2.1.2.1 du présent document.

Le Comité de gouvernance et du développement durable 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 et du développement durable propose au Conseil de surveillance les principes de la politique de co-investissement proposée à l'équipe dirigeante. Les missions du Comité de gouvernance et du développement durable sont décrites dans la section 2.1.2.2 du présent document.

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 selon des modalités décrites dans la section 2.1.1.5 du présent document.

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 2.1.6 du présent document. 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 2.1.1. 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. Les dernières modifications datent du 18 mars 2020 et portaient sur la description des missions du Comité d'audit, des risques et de la conformité et du Comité de gouvernance et du développement durable, en lien avec l'évolution du rôle du Conseil de surveillance en matière de sujets ESG.

Le Directoire et ses Comités de direction

Le Directoire est composé de deux membres. En 2019, il s'est réuni 28 fois (généralement toutes les deux semaines et aussi souvent que les intérêts de Wendel l'exigent). Ses décisions sont prises de manière collégiale. Les Directeurs Généraux Adjoints sont invités à assister aux réunions du Directoire.

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 environ (28 réunions en 2019) 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 (14 réunions en 2019) ;
- 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 au moins une fois par mois (15 réunions en 2019) ;
- un Comité de déontologie, créé en 2017 et composé des membres du Directoire de la Société, du Directeur financier et du 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 dès 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, des risques et de la conformité, la Direction de l'audit interne est une fonction d'appui à la Direction, indépendante des activités opérationnelles et fonctionnelles qu'elle revoit. En octobre 2018, Wendel SE a renforcé cette fonction, en embauchant un nouveau Directeur de l'audit interne puis un auditeur expérimenté en janvier 2019. L'équipe est désormais en charge des activités d'audit et de contrôle interne.

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, des risques et de la conformité 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 à 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 a continué 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 2.1.7.

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.

En 2020, Wendel veillera à mettre à jour et à améliorer sa charte.

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 afin de tenir compte des changements intervenus dans la réglementation au Luxembourg (circulaire n° 18/698) puis à nouveau fin 2019 afin de rendre cet exercice annuel.

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 assurer 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. En avril 2019, une nouvelle politique anticorruption a été déployée à l'échelle du Groupe et une nouvelle politique d'alerte a été mise en place. Tout au long de l'année 2019, Wendel a continué à faire évoluer son dispositif et à en suivre la bonne efficacité. De manière à gagner en efficacité, Wendel a par ailleurs commencé en 2019 à intégrer ces processus sur une plateforme informatique unique ouverte à l'intégralité de ses salariés. Le déploiement de modules additionnels continuera en 2020.

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 2019, Wendel a mené pour la seconde année son processus 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. En ligne avec les pistes d'amélioration, un plan individuel de formation sera renforcé courant 2020.

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* et a finalisé en 2019 l'adoption de la solution globale Microsoft Office 365. Répondant à la même logique de sécurisation et d'automatisation des contrôles, Wendel a par ailleurs lancé en 2019 (pour une mise en service mi-2020) un projet d'envergure de SI Ressources Humaines et ERP Finance intégré Une analyse approfondie de la sécurité informatique a également été conduite avec l'aide d'un prestataire spécialisé de manière à s'assurer de la solidité et de la résilience de ses systèmes en cas de cyberattaque.

3.3.3 Analyse périodique des principaux risques

Wendel

S'agissant de Wendel, la note 15-1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31/12/2019 et la section 3.1 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 de 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, des risques et de la conformité 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, des risques et de la conformité. Cette cartographie concerne uniquement les risques supportés par Wendel et les holdings. Régulièrement réexaminée, elle a été 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, des risques et de la conformité. Par ailleurs, le Comité d'audit, des risques et de la conformité examine le suivi des risques de certaines filiales et participations. Une synthèse des travaux du Comité d'audit, des risques et de la conformité est restituée au Conseil de surveillance par la Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité.

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.

3.3.4 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'exposition 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, des risques et de la conformité et au Conseil de surveillance. Les conseils d'administration des sociétés luxembourgeoises (dans lesquels siègent des administrateurs indépendants) qui détiennent les actifs non côtés valident également les opérations d'investissement ou de désinvestissement.

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, de l'endettement financier ainsi que des indicateurs extra-financiers. Géré de façon centralisée par la Direction financière, ce reporting a été porté 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 ;
- une revue trimestrielle pour chaque société du portefeuille qui regroupe, en complément des équipes d'investissement et du Directoire, certaines des directions fonctionnelles de Wendel, de manière à revoir l'évolution de l'activité et de la rentabilité, et d'évoquer d'autres sujets transversaux (dont la responsabilité sociale et environnementale) ;
- 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 données 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.

Les outils utilisés pour renforcer l'encadrement des engagements de dépense et des notes de frais *via* des seuils d'autorisation et des alertes automatiques seront migrés courant 2020 pour s'intégrer à l'ERP Finance en cours de déploiement.

Concernant les bureaux étrangers du Groupe, une procédure de gestion administrative et financière a été diffusée par le Directeur financier en 2018. 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. En 2019, les efforts se sont poursuivis, notamment en ce qui concerne la sécurité des données et la cyber sécurité. Wendel a en particulier continué de mettre en œuvre sa stratégie informatique qui vise à s'appuyer en priorité sur des applications en mode SAAS (Software As A Service).

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 au 31/12/2019) 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 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, des risques et de la conformité : 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 2.1.2.1. Il peut décider de recourir à un expert indépendant pour conforter son avis sur la situation financière de Wendel. Il auditionne régulièrement les Commissaires aux comptes pour avoir leur opinion sur la fiabilité des comptes individuels et consolidés. Il s'assure également de la permanence des méthodes comptables ou s'assure du bien-fondé des changements de méthodes comptables le cas échéant.

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 xxx. 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, des risques et de la conformité, 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, des risques et de la conformité 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).

3.3.5 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 a été remodelé en 2019 pour mieux l'adapter 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. Son déploiement est effectué depuis 2019 par l'intermédiaire d'un outil informatique de manière à améliorer l'efficacité de l'exercice, et pour permettre un suivi des axes d'amélioration plus précis et plus régulier.

Le questionnaire est constitué de deux parties :

1) **Principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne (Entity Level Controls) :**

- gouvernance et éthique ;
- organisation et modes opératoires ;
- diffusion des informations en interne ;
- gestion des risques ;
- pilotage du contrôle interne ;
- activités de contrôle général sur les processus clés.

2) **Contrôles au niveau des processus opérationnels et concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière :**

- achats et stocks ;
- gestion des ressources humaines ;
- processus de ventes ;
- gestion des actifs tangibles et intangibles ;
- processus de consolidation et de production des états financiers ;
- gestion des taxes et impôts ;
- organisation et sécurité des systèmes d'information.

L'audit interne de Wendel SE analyse les réponses apportées notamment en se rendant auprès des sociétés concernées. Les réponses apportées aux questionnaires sont également 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. Le résultat de ces travaux a été communiqué au Comité d'audit, des risques et de la conformité de Wendel et la synthèse des réponses a servi à l'élaboration du présent rapport.

3.3.6 Réalisations 2019

L'application des procédures mises en place sur les exercices précédents a été évaluée en 2019 et améliorée lorsque cela s'est révélé nécessaire.

En 2019, Wendel a renforcé ses actions de mise en conformité au regard de la loi « SAPIN II » et du RGPD,

Les nouveaux processus 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 vont être progressivement portés sur une plateforme unique dédiée à la Compliance. Le choix de l'outil a été finalisé mi-2019. Le second semestre de l'année a permis la configuration et le paramétrage de l'outil, pour un déploiement progressif des différents modules en 2020.

Au sein des sociétés contrôlées du portefeuille relevant du champ d'application de SAPIN II, après avoir déployé ces exigences et réalisé une première évaluation de leur mise en œuvre en 2018, un suivi continu de ces processus a été assuré lors des réunions du Comité d'audit, des risques et de la conformité. Ce suivi est amené à perdurer en 2020 à mesure que les processus deviennent plus matures.

Les formations dédiées 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 sont à partir de 2019 réalisées de manière annuelle

L'arrivée courant janvier 2019, d'un auditeur expérimenté, en complément du Directeur de l'audit interne a permis le déploiement du plan d'audit à 3 ans approuvés par le Comité d'audit, des risques et de la conformité en novembre 2018. En 2019 en particulier, l'attention s'est portée sur la refonte du processus d'évaluation du contrôle interne tant chez Wendel qu'au sein de ses sociétés de portefeuille et sur l'amélioration de processus opérationnels, au sein de Wendel SE ou de ses bureaux étrangers.

Début 2019, un Directeur de la stratégie informatique et de la transformation digitale a été recruté notamment pour aider au pilotage des projets de déploiement d'outils informatiques (SI RH, ERP Finance) et pour renforcer la gouvernance IT au sein de Wendel. En collaboration avec l'audit interne, des travaux de renforcement de la sécurité informatique et cyber ont été entrepris en 2019 et se poursuivront en 2020.

4

INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 NOUVELLES AMBITIONS DE WENDEL EN MATIÈRE D'ESG 158

4.1.1	Wendel et la performance ESG	158
4.1.2	Mission et valeurs de l'entreprise	159
4.1.3	L'approche ESG de Wendel	160
4.1.4	Feuille de route ESG 2023 de Wendel : Être exemplaire	163
4.1.5	Pratiques ESG existantes chez Wendel	167

4.2 WENDEL 169

4.2.1	Une gouvernance ESG impliquant les différentes parties prenantes internes	169
4.2.2	Déclaration de performance extra-financière : note méthodologique	169
4.2.3	Devoir de vigilance	174
4.2.4	Les principaux risques extra-financiers de Wendel	175
4.2.5	Programme de Compliance	186
4.2.6	L'évaluation de l'empreinte carbone de Wendel (hors filiales)	188
4.2.7	Engagements dans la société civile	189

4.3 LES FILIALES DE WENDEL REVUES PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT 190

4.3.1	Bureau Veritas	190
4.3.2	Constantia Flexibles	194
4.3.3	Cromology	225
4.3.4	Stahl	253
4.3.5	Tsebo	279

4.4 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 301

4.1 Nouvelles ambitions de Wendel en matière d'ESG

4.1.1 Wendel et la performance ESG

Wendel nourrit depuis longtemps la conviction selon laquelle la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un moteur de croissance durable.

Cette certitude est ancrée dans la culture de Wendel et guide sa vision d'investisseur pour le long terme. Ceci a conduit Wendel à toujours encourager ses entreprises à prendre en compte la performance ESG dans le développement de leurs nouveaux produits et services, dans leur gestion opérationnelle et des ressources humaines, ainsi que dans leurs achats. Le partenariat de Wendel et des équipes de management des sociétés du portefeuille repose aussi sur l'engagement de stimuler la performance dans plusieurs domaines extra-financiers cruciaux tels que la santé et la sécurité au travail et l'innovation en matière ESG.

Depuis presque 10 ans, l'équipe en charge du développement durable et le Comité de pilotage du développement durable de Wendel ont mis en place et développé des initiatives visant à accroître la performance ESG du Groupe ainsi que la transparence et la qualité de son information extra-financière. En 2019, les efforts dans la durée de Wendel ont ainsi été reconnus par les agences de notation extra-financière qui ont évalué la performance de Wendel.

Sur la base de ces solides fondations, le Directoire et le Conseil de surveillance de Wendel ont exprimé en 2019 une ambition renouvelée de développer davantage l'approche ESG de Wendel, pour en faire un pilier stratégique cohérent avec ses valeurs et son histoire.

Cette ambition a été accueillie et déployée par les équipes de Wendel avec un enthousiasme et un engagement guidé par la volonté forte d'être exemplaire et de construire des relations de confiance avec les parties prenantes du Groupe.

La vision et la mission de Wendel en matière de performance ESG, présentées dans ce Document d'enregistrement universel, sont le fruit d'un intense travail collaboratif issu de consultations internes et externes avec la collaboration d'experts ESG :

- presque tous les salariés de Wendel ont participé à des ateliers interactifs portant sur une réflexion sur les valeurs et la mission du Groupe. Ces ateliers ont été organisés dans le cadre d'un séminaire Groupe, consacré au développement durable et à la digitalisation de Wendel et de ses sociétés ;
- des entretiens individuels approfondis ont été menés avec plus de 30 parties prenantes de toutes les fonctions et de tous les degrés d'ancienneté, y compris des membres indépendants du Conseil de surveillance, l'équipe dirigeante de Wendel et des représentants de la famille Wendel ;
- enfin, des entretiens avec les équipes de management des sociétés du portefeuille et des représentants de Wendel au sein de leur Conseil d'administration ont été menés afin d'évaluer la maturité ESG des sociétés du portefeuille.

4.1.2 Mission et valeurs de l'entreprise

Dans le cadre de la définition de sa stratégie ESG, Wendel a mené des travaux visant à définir sa mission d'entreprise. À cette occasion, les valeurs de Wendel ont été revisitées à la suite d'une consultation des parties prenantes internes de la société.

Mission

Wendel s'engage avec des équipes entrepreneuriales pour construire des leaders durables.

Valeurs

- Engagement
- Excellence
- Esprit d'entrepreneuriat

Que signifie l'engagement pour Wendel ?

L'engagement signifie tout d'abord avoir un grand sens des responsabilités envers les employés, les entreprises et les actionnaires et les parties prenantes de Wendel.

Au cours des derniers mois, cette caractéristique s'est traduite par le renforcement du soutien du Groupe à ses sociétés du portefeuille. Cette qualité fait de Wendel un investisseur à part : Wendel construit pour le long terme. Les stratégies mises en œuvre consistent à apporter l'expertise de Wendel en matière de management, à soutenir les acquisitions et les investissements et à mettre constamment l'accent sur l'innovation. Wendel accorde également une attention particulière au développement de l'employabilité de ses collaborateurs. Cet engagement signifie également que Wendel s'efforce dans la mesure du possible de soutenir ses entreprises lors des périodes difficiles.

L'engagement du Groupe est fondé sur la responsabilité, la confiance et les relations sincères. Wendel connait ses collaborateurs et ses entreprises.

Que signifie l'excellence pour Wendel ?

La famille fondatrice de Wendel existe depuis plus de trois cents ans. Cette longévité n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte d'une culture de l'excellence, bâtie sur des relations de confiance, toujours dans le respect de standards élevés de qualité.

L'excellence se traduit par une forte **ouverture d'esprit** et une **curiosité** qui poussent les équipes à se questionner.

Wendel s'efforce d'atteindre cette excellence à la fois dans sa discipline opérationnelle et financière et dans ses analyses relatives à son activité d'investissement. En tant que société cotée, Wendel s'engage à être un modèle pour les entreprises non cotées de son portefeuille.

Que signifie l'esprit d'entrepreneuriat pour Wendel ?

Pour Wendel, l'esprit d'entrepreneuriat est à la fois un état d'esprit et un comportement alliant courage, audace raisonnée et responsabilité. Il s'agit aussi de la volonté d'être utile : pour les collaborateurs, les entreprises et les communautés.

4.1.3 L'approche ESG de Wendel

L'approche ESG de Wendel est fondée sur la responsabilité et sur des valeurs fondamentales que sont l'engagement, l'excellence et l'esprit d'entrepreneuriat.

Ces valeurs guident le comportement de Wendel à la fois en tant qu'entreprise et en tant qu'investisseur afin d'accomplir sa mission : **être les partenaires d'équipes de dirigeants talentueuses pour bâtir des entreprises durables de premier plan dont les performances à long terme créeront de la valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.**

À cette fin, Wendel a défini **2 principaux leviers : (1) son comportement en tant qu'entreprise, et notamment son engagement envers ses collaborateurs et ses communautés ; et (2) ses stratégies d'investissement et de gestion de portefeuille.**

En tant qu'actionnaire professionnel investissant pour le long terme, Wendel veut avoir un impact positif dans la société et contribuer à un avenir durable. Le Groupe a l'ambition et la volonté de devenir un modèle pour ses pairs, en ayant une attitude responsable dans la façon de conduire ses projets et en soutenant ses entreprises dans leur transformation pour devenir des leaders durables.

Afin de mener à bien sa mission, Wendel a défini des engagements et des objectifs clairs et mesurables pour développer sa performance ESG en tant qu'entreprise et de celle de ses sociétés en portefeuille. Le Groupe a également alloué les ressources nécessaires pour permettre à ses équipes et à ses sociétés de répondre à ces nouvelles attentes.

I. Wendel, une entreprise responsable : Être un modèle – Favoriser l'excellence et l'engagement

Respecter les standards les plus élevés en matière de gouvernance, d'éthique, d'environnement et de gestion opérationnelle

Wendel a pris des engagements importants afin de s'assurer que son fonctionnement interne est conforme à ses valeurs et aux objectifs ESG définis au sein des sociétés du portefeuille.

Avant tout, Wendel s'assure que tout ce que qu'elle fait se caractérise par l'intégrité et la transparence. En tant qu'actionnaire professionnel et société cotée, Wendel promeut une gouvernance et une gestion des risques exemplaires. Au niveau de Wendel, cela se traduit principalement par une solide structure de gouvernance composée de deux organes distincts, fondée sur des règles claires et un dialogue ouvert.

La Charte éthique de Wendel est également au cœur de cet engagement. Elle incarne les valeurs des collaborateurs et des actionnaires de la société, fournit le cadre de référence du rôle d'investisseur de Wendel et formalise son engagement fort en faveur des droits humains. Face à la réalité des défis environnementaux et sociaux actuels, Wendel s'engage également à avoir un impact positif sur la société, que ce soit au travers de sa propre chaîne d'approvisionnement ou de ses activités.

Favoriser l'employabilité, l'inclusion, le bien-être et l'engagement au travers d'actions concrètes

Les collaborateurs de Wendel sont des atouts essentiels et constituent la clé de son succès. C'est pourquoi Wendel s'engage ici à améliorer leur employabilité en investissant dans leur développement et leur formation. La Société s'efforce de faire de Wendel un lieu de travail stimulant en favorisant l'inclusion et le bien-être. Elle veille également à avoir un impact positif sur ses communautés et à favoriser l'engagement communautaire pour ses collaborateurs par le biais d'initiatives concrètes et significatives.

À la suite d'un travail approfondi que Wendel a mené en 2019 sur la formation, un programme de développement de carrière a été déployé pour permettre à chacun d'atteindre ses objectifs professionnels chez Wendel et au-delà. Dans un monde en constante mutation, une employabilité véritablement durable passe par une démarche constante de perfectionnement. Pour Wendel, la promotion de l'employabilité relève de sa responsabilité d'employeur.

Par ailleurs, Wendel est profondément convaincue des vertus de la diversité, qu'elle conçoit comme un vecteur de performance. En particulier, l'amélioration de la parité femmes-hommes sera une priorité à tous les niveaux. Un groupe de travail sur la diversité, qui réunit chez Wendel les représentants de toutes les fonctions clés et de tous les bureaux, mènera des initiatives visant à atteindre cette parité.

De même, l'engagement et le bien-être au travail sont essentiels pour que chacun puisse exprimer tout son potentiel. Pour comprendre les enjeux qui ont un impact réel sur les collaborateurs de Wendel, des enquêtes internes seront menées tous les deux ans et les résultats seront analysés avec soin afin d'élaborer des plans d'action permettant d'améliorer en continue la marque employeur.

Enfin, conscients de l'importance de soutenir les communautés au sein desquelles elle évolue, Wendel s'engage à maintenir et à renforcer son approche philanthropique et à mettre en place des mécénats de compétences, pour permettre à ses équipes de contribuer directement à des causes alignées avec leurs valeurs et celles de Wendel.

II. Wendel, investir pour le long terme : Bâtir des entreprises durables

Investir pour soutenir la prospérité et la transformation des entreprises dans le respect de la société et de l'environnement

La performance ESG est ancrée dans l'état d'esprit de Wendel en tant qu'investisseur. Selon elle, une approche ESG exigeante en matière d'investissement est la plus pertinente pour assumer sa responsabilité vis-à-vis de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Le cadre d'évaluation des opportunités d'investissement qu'elle utilise prévoit, comme condition préalable à tout investissement, l'adéquation de l'activité de la société considérée avec la mission et les valeurs de Wendel ainsi que l'appréciation de sa résilience sur le long terme.

Son capital permanent ainsi que la stabilité de son actionnariat lui donnent le temps et la possibilité de développer et de transformer avec soin les entreprises dans lesquelles elle investit.

En tant qu'investisseur pour le long terme, le principal objectif de Wendel est de soutenir et de transformer les entreprises ayant le potentiel de se développer dans un monde en mutation, et d'offrir à la fois un retour sur investissement à ses actionnaires et des avantages durables à la société.

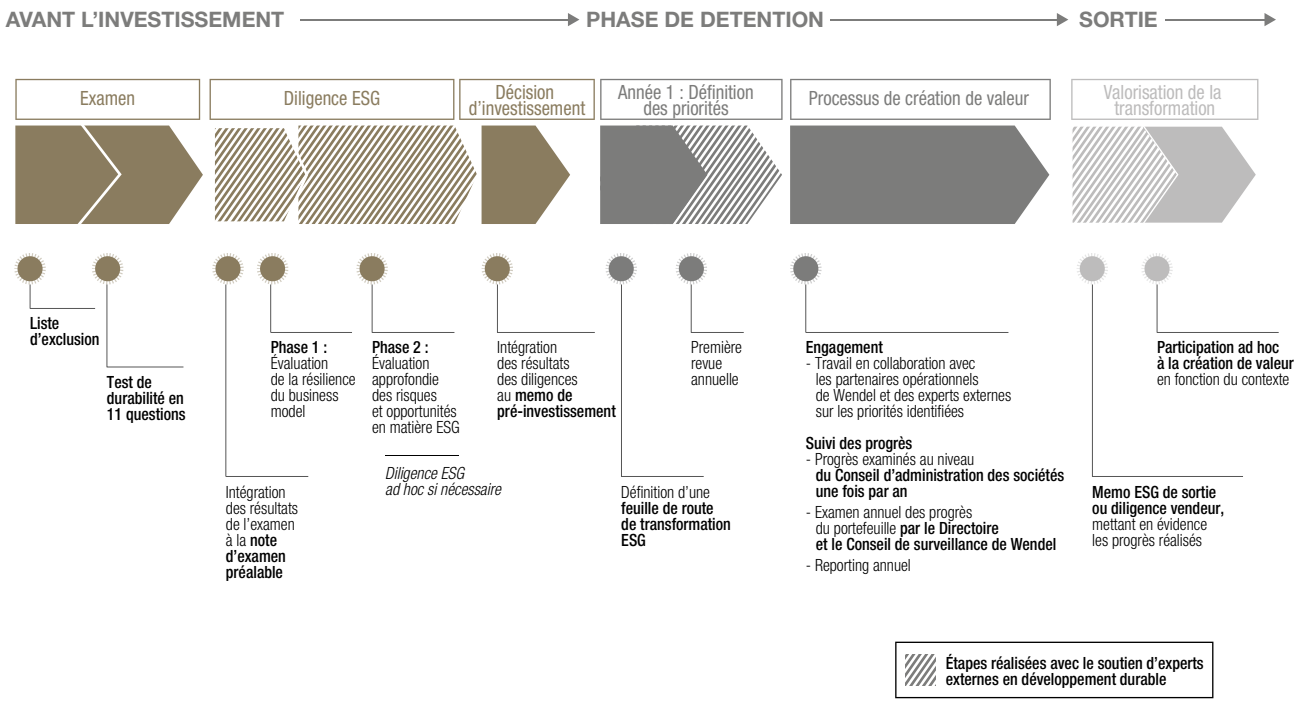
En d'autres termes, Wendel considère que la prise en compte de critères ESG dans son activité d'investissement permet de créer de la valeur à court, moyen et long terme, sans sacrifier l'avenir au profit du présent. Wendel estime que cet équilibre nécessite une approche pragmatique et une volonté d'innovation permanente. Concrètement, cela se traduit par :

- une analyse approfondie des tendances de long terme, ainsi que des risques, impacts et opportunités en matière environnementale, sociale et de gouvernance, avant tout investissement ;
- la promotion de politiques et de décisions qui favorisent la croissance à long terme de ses sociétés en portefeuille et qui engagent l'ensemble de leurs parties prenantes dans une création de valeur partagée et durable ;
- le partage de ses bonnes pratiques d'investissement responsable en mettant en évidence les progrès ESG réalisés par la société pendant la durée d'investissement ;

- **avant l'investissement :** toutes les opportunités d'investissement sont systématiquement examinées au regard i) d'une liste d'exclusion nouvellement définie et ii) d'un test de résilience du modèle d'affaires. La maturité ESG des entreprises est ensuite évaluée dans le cadre d'une diligence ESG approfondie ;
- **pendant la période de détention** : une feuille de route de transformation ESG est définie pour chaque société du portefeuille, sur la base des résultats de la diligence ESG réalisée au préalable. Cette feuille de route inclut systématiquement des éléments liés à l'éco-efficacité opérationnelle, en mettant l'accent sur les questions de changement climatique, ainsi que sur l'innovation ESG des produits et services. Les équipes d'investissement de Wendel et les équipes dirigeantes des sociétés du portefeuille sont également responsabilisées quant aux progrès réalisés dans le cadre de cette feuille de route avec l'alignement de leur rémunération variable sur les performances ;
- **à la sortie** : la transformation réalisée au sein de la société sera mise en évidence dans un *exit memo* et présentée (note de sortie) au Conseil de surveillance. Lorsque les circonstances le permettront, Wendel s'efforcera, chaque fois que possible, d'associer les équipes de la société cédée à la valeur créée.

Les principales étapes de ce processus sont résumées dans le diagramme ci-dessous :

Figure 1. Intégration des critères ESG tout au long du cycle d'investissement



En outre, conformément à son engagement de longue date en faveur de la transparence, Wendel est récemment devenue signataire des Principes pour l'investissement responsable (*Principles for Responsible Investment* – PRI) des Nations Unies.

Résumé de la politique d'exclusion relative aux investissements de Wendel

Wendel a formalisé une Politique d'exclusion relative aux investissements qui s'applique à tous les nouveaux investissements à la suite de la signature de cette politique par le Directoire de Wendel en date du 11 mars 2020. Les éléments clés de cette politique sont résumés ci-dessous.

Wendel s'abstiendra non seulement d'investir dans des entités impliquées dans la production, la commercialisation, l'utilisation ou le commerce de produits ou activités illégaux, mais également d'investir dans des entités directement impliquées de manière significative dans la production, la distribution, la commercialisation ou le commerce de :

1. Tabac ;
2. Pornographie ;
3. Armes controversées, telles que définies par les traités suivants :
   - le Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires (1968),
   - la Convention sur les armes biologiques (1975),
   - la Convention sur les armes chimiques (1997),
   - le Traité d'Ottawa (1997) sur les mines antipersonnel,
   - la Convention sur les armes à sous-munitions (2008) ;
4. Établissements de jeu ou jeux d'argent ;
5. Extraction de charbon et production d'électricité à partir de charbon ;
6. Stupéfiants.

4.1.4 Feuille de route ESG 2023 de Wendel : Être exemplaire

I. Être un modèle – Favoriser l'excellence et l'engagement

Respecter les standards les plus élevés en matière de gouvernance, d'éthique, d'environnement et de gestion opérationnelle			
ENGAGEMENTS		**OBJECTIFS 2023**	**KPIs**
GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE	Veiller à ce que les salariés de Wendel disposent des meilleurs outils et de la meilleure culture pour travailler de manière éthique, en dispensant des formations chaque année et en soutenant le déploiement de solides programmes de conformité	100 % des nouveaux salariés signent la Charte éthique de Wendel à leur arrivée 100 % des salariés et des cadres signent une déclaration annuelle relative à l'éthique des affaires, dans laquelle ils s'engagent à respecter la Charte éthique de Wendel 100 % des salariés suivent chaque année une formation Wendel sur l'éthique des affaires Revoir et renforcer la Charte éthique chaque année au niveau du Directoire afin de s'assurer de sa conformité aux standards les plus élevés Veiller à ce que la solidité du programme de lutte contre la corruption fasse l'objet d'une évaluation satisfaisante chaque année	% de salariés ayant signé la déclaration annuelle sur l'éthique des affaires % de salariés ayant suivi la formation annuelle de Wendel sur l'éthique des affaires Révision annuelle de la Charte éthique au niveau du Directoire [Oui/Non] Audit annuel du programme de lutte contre la corruption de Wendel [Oui/Non]
SOCIAL ET ENVIRONNEMENT	Sélectionner soigneusement et collaborer avec les fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent les standards ESG de Wendel	Déployer une approche d'achat responsable	% de fournisseurs ayant signé la clause ESG de Wendel % de fournisseurs sélectionnés après évaluation % de fournisseurs évalués par un tiers reconnu, par niveau de risque Notation moyenne des fournisseurs évalués (%)
ENVIRONNEMENT	Minimiser l'impact environnemental direct de Wendel et son empreinte carbone en faisant de l'éco-efficacité une priorité dans le processus décisionnel	Réaliser chaque année un bilan carbone et réduire l'empreinte carbone de Wendel en : ■ se fournissant à 100 % en énergie renouvelable pour les bureaux de Wendel dans le monde ; ■ compensant toutes les émissions de gaz à effet de serre (GES) qui ne peuvent être ni évitées ni réduites davantage ; ■ compensant les émissions de carbone liées aux déplacements. Promouvoir des solutions circulaires et minimiser les déchets de bureau mis en décharge Déployer un plan pour réduire l'utilisation du papier au travail dans tous les bureaux	Émissions directes de GES (*Scopes* 1 et 2) (tonnes de CO_2eq) Émissions indirectes de GES (*Scope* 3) (tonnes de CO_2eq) % d'achat d'énergie renouvelable Émissions de GES compensées (tonnes de CO_2eq) % d'émissions compensées (ratio entre les émissions directes (*Scopes* 1 et 2) et les émissions compensées) % de réduction des déchets non recyclés résultant des activités de bureau Nombre de solutions circulaires mises en œuvre dans les bureaux de Wendel dans le monde % de réduction du papier utilisé

I. Être un modèle – Favoriser l'excellence et l'engagement

Favoriser l'employabilité, l'inclusion, le bien-être et l'engagement au travers d'actions concrètes

ENGAGEMENTS		OBJECTIFS 2023	KPIs
GOUVERNANCE	Favoriser la diversité et l'inclusion afin d'élargir les perspectives et les compétences des équipes	Maintenir ou atteindre la parité femmes-hommes, définie comme le maintien d'un pourcentage de femmes au sein des effectifs compris entre 30 et 60 % : ■ parmi l'ensemble des salariés de Wendel ; ■ parmi les postes de management ; ■ au sein du Directoire et/ou du Comité d'investissement et/ou du Comité de gestion ; ■ au niveau du Conseil de surveillance. Signer la Charte France Invest pour la parité Réaliser chaque année une revue de l'égalité des chances Débats visant à susciter des conversations et à inspirer le changement Ajouter l'ESG comme une mission clé du Conseil de surveillance et du Comité de gouvernance et du développement durable de Wendel Créer un groupe de travail sur la diversité visant à réduire l'écart entre les sexes et à promouvoir la diversité	% de femmes parmi les salariés % de femmes parmi les postes de management % de femmes au Directoire et/ou au Comité d'investissement et/ou au Comité de gestion % de femmes au Comité de coordination % de femmes au Conseil de surveillance Nombre de débats sur l'égalité des chances organisés chaque année Nombre de fois où les sujets relatifs à l'égalité des chances ont été revus chaque année au sein des instances de Wendel (Comités, Directoire, Conseil de surveillance) Nombre de réunions du Comité de gouvernance et du développement durable de Wendel traitant des questions liées à l'ESG Nombre de réunions du groupe de travail sur la diversité de Wendel chaque année
SOCIAL	Doter les équipes des compétences professionnelles durables en offrant à tous les salariés de Wendel un plan de développement de carrière personnalisé et un encadrement professionnel	100 % des salariés ont formalisé un plan de développement des compétences 100 % des salariés se voient offrir la possibilité de bénéficier d'au moins 8 heures de formation non obligatoire par an, en ligne avec les objectifs de leur plan de développement de carrière	Nombre de salariés disposant d'un plan de développement des compétences Nombre d'heures de formation obligatoire (par exemple, formation annuelle sur l'éthique des affaires, etc.) Nombre d'heures de formation non obligatoire (compétences générales ou techniques, en fonction des objectifs de développement de carrière du salarié)
	Promouvoir le bien-être pour permettre aux salariés d'atteindre tout leur potentiel	Mener des enquêtes sur l'engagement des salariés tous les deux ans, à partir d'avril 2020 Formaliser et déployer des plans d'action pour le bien-être au travail des salariés en fonction des résultats des enquêtes	Enquête sur l'engagement des salariés [Oui/Non] Taux de participation à l'enquête sur l'engagement des salariés (%) Taux d'engagement des salariés, mesuré par un tiers (%) Plan d'action pour le bien-être au travail des salariés [Oui/Non]
SOCIAL ET ENVIRONNEMENT	Permettre aux équipes de contribuer à des causes alignées avec les valeurs de Wendel	Offrir la possibilité de consacrer une journée par salarié et par an à des organisations à but non lucratif opérant dans des communautés au sein desquelles Wendel est présente Établir des partenariats à long terme avec au moins deux organisations	Nombre d'heures de bénévolat effectuées par les salariés de Wendel pendant les heures de travail (par an) Nombre de partenariats à long terme [> 2 ans] formalisés avec des organisations à but non lucratif [avec localisation] Montants (€) versés à différents projets communautaires/philanthropiques

II : Bâtir des entreprises durables

Investir pour soutenir la prospérité et la transformation des entreprises dans le respect de la société et de l'environnement

ENGAGEMENTS		OBJECTIFS 2023	KPIs
GOUVERNANCE	Examiner tous les investissements potentiels à l'aide d'une liste d'exclusions actualisée reflétant les valeurs de Wendel en tant qu'investisseur	100 % des opportunités d'investissement examinées au moyen de la liste d'exclusion de Wendel Réviser annuellement la liste d'exclusion de Wendel et les critères du test de résilience au niveau du Comité d'investissement et du Conseil de surveillance	% d'opportunités d'investissement examinées au moyen de la liste d'exclusion de Wendel Revue annuelle de la liste d'exclusion par le Comité d'investissement et le Conseil de surveillance (oui/non)
	Effectuer des *due diligences* ESG préalables sur la résilience du *business model* pour tous les investissements potentiels afin de confirmer que la thèse d'investissement est conforme aux tendances de long terme, ainsi que des évaluations ESG et de conformité complètes et approfondies pour tous les nouveaux investissements	100 % des opportunités d'investissement évaluées en au niveau ESG	% d'opportunités d'investissement ayant fait l'objet d'une première phase d'évaluation ESG relative à la résilience du *business model* % d'opportunités d'investissement ayant fait l'objet d'une deuxième phase d'évaluation approfondie dans les domaines de la conformité et de l'ESG
	Définir des feuilles de route ESG précises pour l'ensemble des sociétés en portefeuille	100 % des sociétés du portefeuille ont formalisé une feuille de route ESG alignée avec leur stratégie globale 100 % des progrès des sociétés du portefeuille vis-à-vis de leur feuille de route ESG sont revus au niveau du Conseil d'administration de chaque société une fois par an Les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille vis-à-vis de leur feuille de route ESG sont revus chaque année au niveau du Directoire de Wendel Les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille vis-à-vis de leur feuille de route ESG sont revus chaque année au niveau du Conseil de surveillance de Wendel	% de sociétés du portefeuille disposant d'une feuille de route ESG % de sociétés du portefeuille dont les progrès vis-à-vis de cette feuille de route sont examinés au niveau du Conseil d'administration de chaque société une fois par an % de feuilles de route ESG revues chaque année par le Directoire de Wendel % de feuilles de route ESG revues chaque année par le Comité de gouvernance et du développement durable de Wendel
	Responsabiliser les équipes dirigeantes de Wendel et des sociétés du portefeuille vis-à-vis des progrès réalisés sur leurs feuilles de route ESG	100 % de la rémunération variable des équipes dirigeantes des sociétés du portefeuille est partiellement conditionnée par les progrès réalisés sur leurs feuilles de route ESG La rémunération variable du Directoire de Wendel est partiellement conditionnée par les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille réalisés sur leurs feuilles de route ESG (y compris le changement climatique et l'égalité des sexes) 100 % de la rémunération variable des équipes dirigeantes de Wendel est partiellement conditionnée par les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille réalisés sur leurs feuilles de route ESG	% de Directeurs généraux du portefeuille dont la rémunération variable est conditionnée par les progrès réalisés sur leurs feuilles de route ESG % de la rémunération variable du Directoire conditionnée par les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille réalisés sur leurs feuilles de route ESG % des équipes de Wendel dont la rémunération variable est conditionnée par les progrès de l'ensemble des sociétés du portefeuille réalisés sur leurs feuilles de route ESG

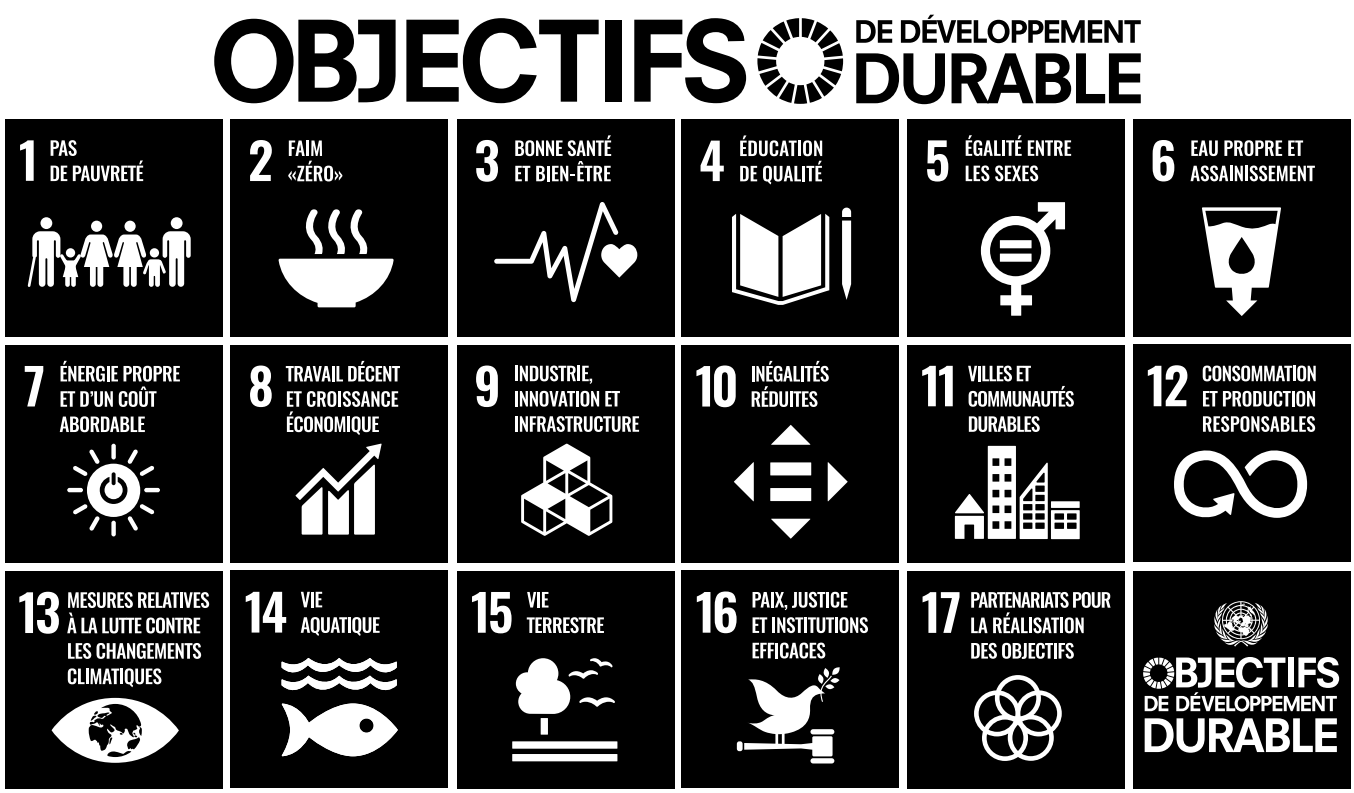
II : Bâtir des entreprises durables

Investir pour soutenir la prospérité et la transformation des entreprises dans le respect de la société et de l'environnement

ENGAGEMENTS		OBJECTIFS 2023	KPIs
GOUVERNANCE	**Améliorer constamment la qualité de l'information extra-financière des sociétés du portefeuille**	Aligner progressivement le *reporting* extra-financier de Wendel sur les standards internationaux, tels que le cadre de *reporting* de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD)	Score annuel des PRI Alignement sur la TCFD [Oui/Non]
ENVIRONNEMENT ET SOCIAL	**Évaluer et gérer l'exposition des sociétés du portefeuille aux risques climatiques physiques et de transition**	100 % des sociétés du portefeuille ont réalisé leur bilan carbone 100 % des sociétés du portefeuille ont évalué leur exposition aux risques et aux opportunités physiques et de transition liés au changement climatique	% des sociétés du portefeuille suivant leur bilan carbone % des sociétés du portefeuille disposant d'un plan de réduction des émissions de GES
	Promouvoir l'excellence opérationnelle et l'innovation ESG au sein du portefeuille	**Excellence opérationnelle** 100 % des sociétés du portefeuille ont identifié des priorités en matière d'impact environnemental et défini des plans d'action associés Amélioration constante du taux de fréquence annuel des accidents du travail des sociétés du portefeuille **Innovation ESG** 100 % des sociétés du portefeuille ont identifié des priorités concernant l'impact de leurs produits et services et défini des plans d'action associés	**Excellence opérationnelle** Montant (€) dépensé en [CAPEX] et/ou économisé grâce aux mesures d'éco-efficacité [OPEX] chaque année Taux de fréquence des accidents du travail (pour 1 000 000 d'heures travaillées) **Innovation ESG** % du chiffre d'affaires associé à des produits durables Montant consacré aux projets de R & D axés sur l'ESG chaque année (€)

4.1.5 Pratiques ESG existantes chez Wendel

Engagement vis-à-vis des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies



Conscients de l'importance des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies en tant que modèle commun de croissance durable, Wendel a sélectionné des ODD en lien avec son activité. Wendel estime que sa stratégie de performance ESG contribuera concrètement à la réalisation des ODD suivants :

4.4 À l'horizon 2030, accroître sensiblement le nombre de jeunes et d'adultes possédant des compétences pertinentes, notamment des compétences techniques et professionnelles, à des fins d'embauche, d'emplois décents et d'entrepreneuriat.

5.5 Assurer la participation pleine et effective des femmes et l'égalité des chances en matière de *leadership* à tous les niveaux du processus décisionnel dans la vie politique, économique et publique.

8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et le développement des micro, petites et moyennes entreprises, notamment par l'accès aux services financiers.

12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes entreprises et les multinationales, à adopter des pratiques durables et à intégrer des informations sur la durabilité dans leur cycle de *reporting*.

Au cours des trois prochaines années, Wendel travaillera au développement et à la promotion de ces objectifs prioritaires dans le cadre de son fonctionnement et au sein des sociétés du portefeuille dont elle soutiendra les efforts.

Faits marquants ESG 2019 – 2020

I. Renforcer l'excellence et l'engagement

Respecter les standards les plus élevés en matière de gouvernance, d'éthique, d'environnement et de gestion opérationnelle

- Wendel a adopté un manifeste stratégique en matière d'ESG et un plan d'action 2023.
- La Charte éthique de Wendel est en cours de mise à jour pour formuler explicitement son engagement fort en faveur des Droits humains, tout au long de sa chaîne de valeur.
- Wendel a adopté une politique fiscale.
- Wendel a réalisé son bilan carbone.
- Wendel est en train de définir une procédure d'achat responsable.
- 100 % de l'électricité utilisée au siège social de Wendel est produite à partir de sources renouvelables.

Favoriser l'employabilité, la diversité et l'inclusion, ainsi que le bien-être et l'engagement au travers d'actions concrètes

- L'évaluation 360 des salariés a été mise en place. Un plan de formation a été élaboré sur la base de ses conclusions.
- Une Charte de télétravail a été déployée (au bureau de Paris).
- Signature de la Charte pour la parité de France Invest.
- Une enquête sur les risques psychosociaux a été menée.
- Depuis 2018, les objectifs en matière d'ESG sont intégrés dans la rémunération variable des membres du Directoire et du Comité de coordination.
- Wendel répond aux agences de notation extra-financière.

II. Bâtir des entreprises durables

Investir pour soutenir la prospérité et la transformation des entreprises dans le respect de la société et de l'environnement

- Wendel a formalisé un processus d'investissement responsable (incluant une « liste d'exclusion »).
- Signature des six principes pour l'investissement responsable (PRI) des Nations Unies :
  - prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissement ;
  - être un investisseur actif et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires ;
  - demander aux entités dans lesquelles la société investit de publier des informations appropriées sur les questions ESG ;
  - favoriser l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs ;
  - travailler avec le Secrétariat PRI et les autres signataires pour accroître leur efficacité dans l'application des Principes ;
  - rendre compte de ses activités et de ses progrès dans l'application des Principes ;
- Wendel a réalisé une étude sur la maturité ESG des entreprises de son portefeuille.
- Un audit préalable en matière d'ESG est à présent systématiquement effectué avant toute acquisition [y compris la récente acquisition de CPI].

4.2 Wendel[1]

4.2.1 Une gouvernance ESG impliquant les différentes parties prenantes internes

Wendel considère que les sujets ESG (Environnement, Social, Gouvernance) au sein des entreprises sont un moteur de croissance pour celles-ci. Wendel encourage par son action de long terme ses sociétés dans la mise en œuvre de pratiques ESG, tout en définissant pour elle-même une politique ESG 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 ESG 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, Direction de l'audit interne, Secrétariat général, Direction du développement durable et de la communication, Direction des ressources opérationnelles (ressources humaines, informatique, moyens généraux). En 2019, Wendel a mené des réflexions approfondies sur sa stratégie ESG. Ces travaux ont donné lieu à la définition d'une stratégie ambitieuse pour Wendel, accompagnée d'un plan d'actions à 2023 pour Wendel et ses filiales (voir section 4.1).

La Direction du développement durable et de la communication est rattachée au Directoire qui aborde régulièrement les sujets ESG au cours de ses séances. Au sein du Conseil de surveillance, le sujet prend de plus en plus d'importance, c'est pourquoi le Comité de gouvernance a été rebaptisé début 2020 et est devenu « Comité de gouvernance et du développement durable ».

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 pour le long terme de Wendel. Dans un souci d'amélioration constante et afin d'aller plus loin dans son engagement en faveur de pratiques responsables, cette Charte éthique est en cours de mise à jour pour prendre en compte les nouveaux enjeux ESG de Wendel ; en particulier, la Charte éthique précise son engagement en faveur du respect des droits humains et de l'environnement.

Elle s'applique à tous les collaborateurs et dirigeants de la Société.

Historiquement, Wendel porte une attention toute particulière à deux thématiques ESG au sein de ses filiales : la santé et la sécurité des salariés, ainsi que l'intégration de critères de performance ESG dans la conception des produits et services. *(voir partie 4.2.4.1. 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.

4.2.2 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 2019.

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 Wendel SE, ses sous-holdings et ses bureaux à l'international

Modèle d'affaires

MISSION

Wendel s'engage auprès d'équipes entrepreneuriales pour construire des leaders durables

VALEURS

Engagement
Excellence
Esprit entrepreneurial

GOUVERNANCE

Conseil de surveillance

- 12 membres, dont 6 membres de la famille Wendel et 1 représentant des salariés
- 45 % d'indépendants
- 45 % de femmes
- Comité d'audit, des risques et de la conformité
- Comité de gouvernance et du développement durable

Directoire

- 2 membres nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de 4 ans

Comités

- Comité d'investissement
- Comité de gestion
- Comité de coordination

STRATÉGIE ESG

Être un modèle Favoriser l'excellence et l'engagement

- Favoriser l'employabilité, l'inclusion, le bien-être et l'engagement au travers d'actions concrètes
- Respecter les standards les plus élevés en matière de gouvernance, d'éthique, d'environnement et de gestion opérationnelle

Bâtir des entreprises durables

- Investir pour soutenir et transformer les entreprises dans le respect de l'environnement et de la société

Exemplarité vis-à-vis des enjeux ESG

- Programme de conformité couvrant notamment Sapin II
- Bilan carbone et actions de réduction de l'empreinte carbone
- Procédures d'achats responsables

Mécénat

- Partenariat avec l'INSEAD depuis 1996
- Engagement auprès du Centre Pompidou-Metz depuis 2010
- Comité de philanthropie

RESSOURCES

DES CAPITAUX PERMANENTS

Actionnariat familial
39,1 % détenus
par Wendel-Participations et affiliés*, actionnaire familial de référence

Actionnariat salarié
74,5 % de salariés actionnaires
détenant **0,9 % du capital**

Investisseurs individuels
19,3 % du capital détenu
par près de **23 000 personnes physiques**

Investisseurs institutionnels
35,2 % du capital détenu,
dans **30 pays**

Investisseurs obligataires
représentant **1,7 Md€**

CAPITAL HUMAIN

- **90 collaborateurs**
  localisés à Paris, Casablanca, Londres, Luxembourg, New York et Singapour
- **52 % de femmes dans l'effectif total**
- **21 % de femmes au sein de l'équipe d'investissement**

Modèle d'affaires Wendel au 31 décembre 2019.
* Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les données incluent Wendel-Participations SE, sa Présidente, Priscilla de Moustier, et Société Privée d'Investissement Mobiliers (SPIM).

EMPLOI DES RESSOURCES

Wendel investit ses capitaux propres, comme actionnaire majoritaire ou de premier rang, dans des sociétés leaders de leur secteur ou qui ont le potentiel de le devenir.
Lors de l'accompagnement de ses sociétés, Wendel privilégie une croissance responsable et durable pour le long terme.

BUREAU VERITAS
Services d'évaluation de conformité et de certification
Depuis 1995

ALLIED UNIVERSAL
Services de sécurité
Depuis 2015

CONSTANTIA FLEXIBLES
Emballage flexible
Depuis 2015

CRISIS PREVENTION INSTITUTE
Services de formation
Depuis 2019

CROMOLOGY
Peinture décorative
Depuis 2006

IHS TOWERS
Infrastructures télécoms
Depuis 2013

STAHL
Produits de finition pour le cuir et les revêtements haute performance
Depuis 2006

TSEBO
Services aux entreprises
Depuis 2017

WENDEL LAB
Investissements dans l'innovation
Depuis 2013

AUTRES ACTIFS

VALEUR CRÉÉE AVEC ET POUR LES PARTIES PRENANTES

Mesure de la création de valeur

- Plus de 9 Md€ d'actif brut
- Plus de 5 Md€ de capitalisation boursière
- Actif Net Réévalué (ANR) à 166,3 €/action au 31/12/2019, soit +12,8 %
- Rendement global (dividendes réinvestis) de 11,8 %/an depuis le 13/06/2002

Accompagnement des sociétés

- Soutien actif et constant, partage de la prise de risques et partage d'expérience et des compétences financières et techniques
- Représentation dans les conseils d'administration et comités clés des entreprises

Dialogue avec les actionnaires

- Investisseurs institutionnels : 370 rencontres
- Comité Consultatif des Actionnaires de Wendel : 3 réunions
- Lettre aux actionnaires : 3 numéros
- *Roadshows* gouvernance
- Administrateur référent

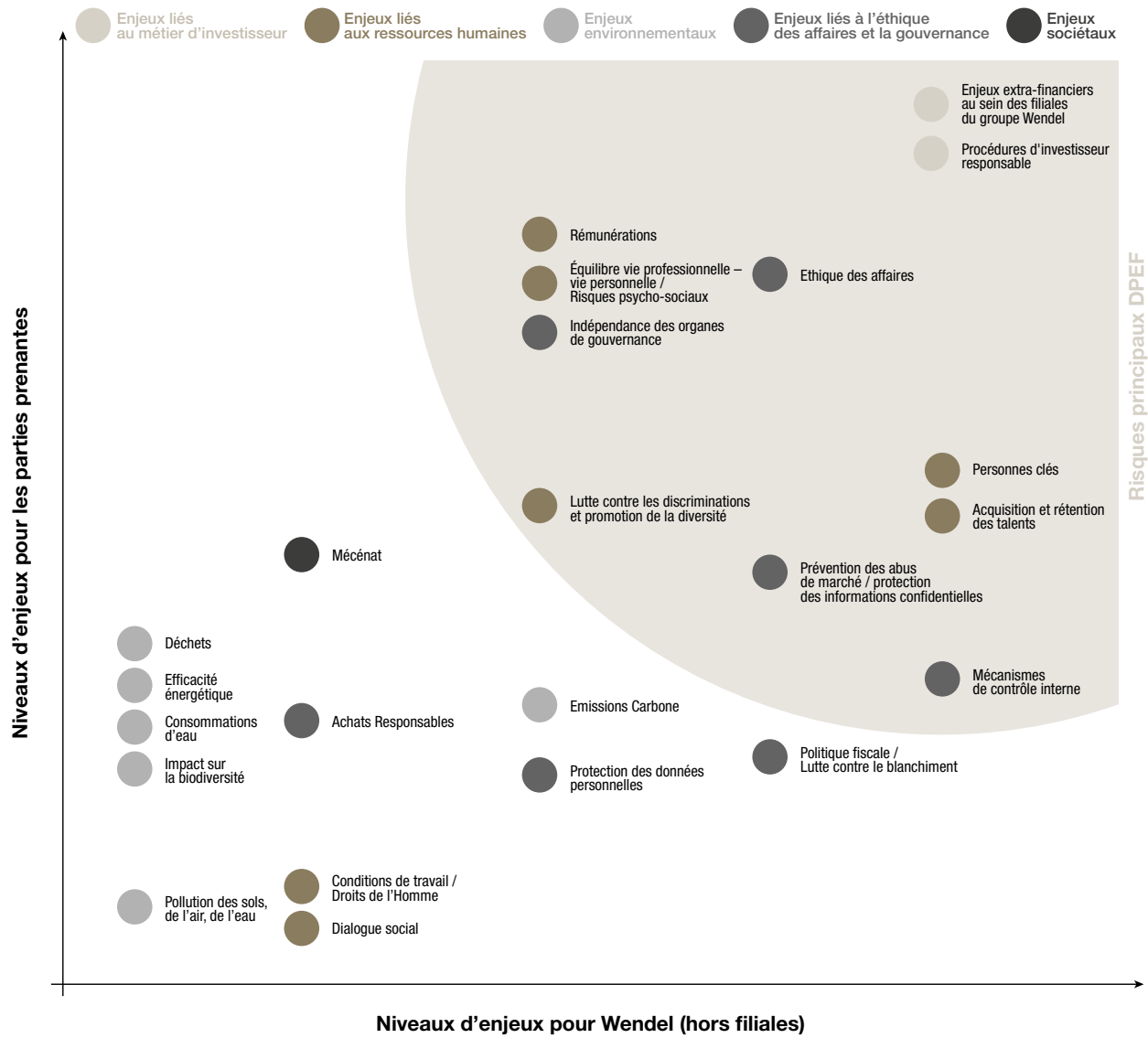
Développement des collaborateurs et partage de la valeur

- 16,5 heures de formation/salarié
- Accord d'intéressement, PEG, PERCO
- Régime de retraite supplémentaire
- 94 % des salariés bénéficient de l'attribution de stock-options et/ou d'actions de performance
- Prise en charge des frais de crèche
- Mutuelle, prévoyance

Au niveau de Wendel

Wendel a identifié pour l'exercice 2018 les principaux risques extra-financiers portant sur son activité, à partir des risques opérationnels, sur la base d'entretiens avec ses différentes Directions, du référentiel international SASB et des rapports d'agences de notation extra-financières (ISS Oekom, Sustainalytics). Ce travail a été réalisé à nouveau pour l'exercice 2019 pour en assurer la pertinence, en collaboration entre les Directions du développement durable et de la communication, ressources humaines, audit interne, financière, et du Secrétariat général. 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 ceux présentés dans la matrice suivante :



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

Description du risque

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 d'enregistrement universel de 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 30 à 42
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 : partie 1.2
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. 25 & partie 1.3.4
Éléments relatifs à la création de valeur et sa répartition entre les parties prenantes	Dividende : partie 8.1.2 Engagements dans la société civile : partie 4.2.7
Vision et objectifs de l'entité (i.e. valeurs, stratégie, plan de transformation ou d'investissement)	Partie 1.3
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 4.2.4.1
Risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel	Partie 4.2.4.2
Risque de non-indépendance des organes de gouvernance et mécanismes de contrôle	Partie 4.2.4.3
Risques liés à l'éthique des affaires	Partie 4.2.4.4
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 4.2.4.2
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 sociétés contrôlées) ; Toutefois Wendel considère que les enjeux climatiques sont de la responsabilité de chacun et a procédé en 2020 à un bilan carbone. Les enjeux climatiques font l'objet d'engagements spécifiques dans le plan 2023 (voir section 4.1.3.)
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'Homme	Partie 4.2.4.2. – 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.

En 2019, Wendel a initié un chantier stratégique visant à placer l'ESG au cœur de sa stratégie.

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 l'ESG chez Wendel. C'est le cas notamment de la partie 4.1. qui présente la démarche du Groupe et sa feuille de route ESG à 2023 : Être exemplaire

Au niveau des filiales du groupe Wendel

Wendel est l'actionnaire majoritaire de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Tsebo et CPI. A l'exception de CPI qui ne sera consolidée qu'en 2020, les états financiers de ces entreprises font l'objet d'une intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe et doivent être inclus dans la Déclaration de performance extra-financière de Wendel ainsi que sa 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 par intégration globale, et a été mis à jour pour l'exercice 2019. 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 concerné (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 la méthodologie d'analyse des risques utilisée pour les obtenir a fait l'objet d'une revue par un OTI. Les principaux risques sont présentés pour chacune des sociétés contrôlées (Section 4.3 : DPEF des filiales).

Bureau Veritas, première société contrôlée de Wendel, cotée sur Euronext Paris et faisant partie de l'indice Next 20 (Compartiment A, code Isin, FR0006174348, mnémonique : BVI), publie à son niveau une DPEF, disponible dans son propre document d'enregistrement universel 2019 et faisant l'objet d'une revue par un OTI. Wendel publie dans la partie de ce chapitre dédiée aux sociétés du portefeuille une introduction aux informations extra-financières de Bureau Veritas.

Par ailleurs, les données des sociétés contrôlées qui sont publiées dans la partie « 4.2.4.1 – 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 sont appelées à développer une politique ESG 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 sociétés contrôlées ») et présentent également des maturités différentes dans la mise en œuvre de politiques et d'indicateurs ESG dédiés. Wendel n'estime donc pas pertinent de consolider tous les indicateurs utilisés dans la mesure où ces informations n'auraient pas de signification opérationnelle, mais a fait le choix de publier principalement des indicateurs de suivi des politiques ESG des sociétés contrôlées. Toutefois, afin de permettre une lecture globale de la performance du portefeuille, Wendel publie des indicateurs consolidés sur certaines thématiques quand cela est pertinent.

4.2.3 Devoir de vigilance

Afin de répondre aux exigences de la loi du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance, le Comité de pilotage ESG 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, Cromology, Stahl 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 concerné publient dans le présent document d'enregistrement universel un plan de vigilance conformément à la réglementation applicable. En 2019, une revue des plans et des politiques de prévention a été menée par un cabinet d'audit dont les conclusions sont communiquées aux sociétés.

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 sociétés contrôlées 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. S'agissant de la protection de l'environnement Wendel a renforcé ses politiques : bilan carbone, électricité renouvelable (voir 4.2.6.)

Le plan de vigilance de chaque entité contrôlée par le groupe Wendel est présenté dans la partie de ce chapitre qui lui est consacrée.

4.2.4 Les principaux risques extra-financiers de Wendel

Les principaux risques extra-financiers qui ont été identifiés par Wendel sont les suivants : les risques extra-financiers au sein des filiales, les risques liés aux ressources humaines, aux organes de gouvernance et mécanismes de contrôle, et à l'éthique des affaires.

4.2.4.1 Enjeux extra-financiers au sein des filiales du groupe Wendel : prise en compte des risques et des opportunités pour construire des leaders durables

DPEF

Description du risque

En investissant pour le long terme, Wendel s'engage avec des équipes entrepreneuriales pour construire des leaders durables. Wendel estime essentiel que les sociétés dans lesquelles elle investit prennent en compte les enjeux extra-financiers, 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 4.2.2 et 4.2.3, 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.

Les principales étapes de ce processus sont résumées dans le diagramme : « Intégration des critères ESG tout au long du cycle d'investissement » section 4.1.3.

1) en amont de l'investissement :

En 2020, Wendel s'est dotée d'une procédure d'investissement responsable prévoyant des diligences ESG exigeantes. Cette procédure contient une liste d'exclusion contraignante par laquelle Wendel s'engage à ne pas investir dans certains secteurs quelle estime contraire à ses valeurs et à sa mission (voir section 4.1.3) :

Lorsque Wendel étudie une prise de participation, des diligences sur les enjeux environnementaux et sociaux sont réalisées.

En 2019, 100 % des opportunités d'investissements en phase avancée d'étude ont fait l'objet de diligences ESG.

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 ESG 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 sociétés contrôlées sont déjà soumises à de nombreuses réglementations nationales, et ce dialogue s'exerce dans le respect des lois locales.

Pour 2019, les résultats de l'accompagnement des sociétés contrôlées (5 sociétés) en matière d'ESG sont les suivants :

- 100 % des sociétés ont eu un comité ou un Conseil d'administration qui a revu l'ESG en 2019 ;
- 100 % des sociétés ont mis à jour leur cartographie des risques extra-financiers et leurs politiques d'atténuation ainsi que les indicateurs spécifiques permettant de suivre ces risques dans le cadre de la réglementation DPEF ;
- 100 % des sociétés ont mis à jour leur plan de vigilance sur les enjeux ESG 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 ;
- dans le cadre du déploiement du programme de *Compliance* de Wendel, 100 % des sociétés ont déployé un programme de conformité, mis en place une politique anti-corruption, formalisé une cartographique des risques spécifiques à la corruption et un système d'alerte.

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 ESG de ses filiales et sociétés contrôlées 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 maîtrise opérationnelle de l'entreprise.
  - 100 % des sociétés contrôlées 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 Bureau Veritas, 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 76 % depuis 2015, date à laquelle Wendel est devenue actionnaire majoritaire.

Bureau Veritas a mené en 2018 un projet permettant d'améliorer le système de management et d'intégrer l'ISO 45001 (norme remplaçant l'OHSAS 18001). En 2019, Bureau Veritas a dépassé son objectif à horizon 2020 de 85 % des activités certifiées ISO 45001 (sans les activités de certification qui font l'objet d'accréditations spécifiques et sans les sociétés acquises en 2018 qui ont un délai d'un an pour déployer le système de management du groupe et intégrer le certificat de Bureau Veritas).

- **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 et a développé une offre ESG spécifique afin de répondre aux besoins des entreprises : Circular+. En 2019, le chiffre d'affaires de l'offre développement durable de la Certification a crû de 15 %.

Plus de 75 % 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 plusieurs programmes à destination de ses clients, afin de les inciter à des habitudes de consommation plus saines (pour plus d'informations, se référer à la DPEF Tsebo).

3) dans le pilotage ESG des filiales :

Wendel suit et publie depuis 2018 de manière volontaire les données [(1)] sur l'intégration des enjeux ESG au sein des societés, sur les thématiques suivantes :

Gouvernance

- Les instances de gouvernance actionnariale (Conseil d'administration ou Conseil de surveillance selon les cas) comptent en moyenne 23 % de femmes et 40 % de membres indépendants (au sens du code Afep-Medef).
- Les instances de gouvernance opérationnelle (Comité de direction ou Comité exécutif selon les cas) comptent en moyenne 17 % de femmes.

Social

- Les effectifs physiques au sein du portefeuille du périmètre consolidé de Wendel au 31.12.2019 sont d'environ 130 000 employés, répartis entre l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Afrique et l'Asie
- 35 % de ces effectifs sont des femmes
- 100 % des 5 sociétés contrôlées ont un plan de formation avec un total des heures de formation dispensées en 2019 s'élevant à 1 707 780 heures [(1)]

Environnement

- 100 % des 5 sociétés ont un système de management de l'environnement (notamment *via* la certification ISO 14001 de tout ou partie de leur périmètre d'activité)
- 60 % des 5 sociétés ont recours à des énergies d'origine renouvelable dans leurs consommations d'énergie
- 80 % des 5 sociétés calculent leurs émissions carbone de *scopes* 1 et 2, pour un total d'émissions de CO_2 équivalent de 450 kt. Les émissions de *scope* 3 ont été calculées et/ou estimées sur 60 % des sociétés au cours des 4 dernières années
- 60 % des 5 sociétés se sont fixées et ont communiqué publiquement sur des objectifs quantitatifs de réduction des émissions de CO_2 équivalent.

Sociétal

- 100 % des 5 sociétés ont des engagements sociétaux afin de redistribuer la valeur créée par leur activité aux parties prenantes externes.

Par ailleurs, En 2019, Wendel a réalisé une revue de la maturité ESG des sociétés en portefeuille afin de les faire progresser sur ces thématiques.

(1) Ces indicateurs concernent le périmetre consolidé par intégration globale de Wendel et couvrent Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl et Tsebo. Pour consulter les notes méthodologiques des données collectées par chacune des sociétés, ainsi que le délai des mesures et politiques mis en place par chaque société, veuillez vous référer aux chapitres dédiés.

4.2.4.2 Risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel

Description du risque

La première ressource du groupe Wendel est constituée de son capital humain.

En effet, Wendel exerce une activité de service exigeant de ses collaborateurs un haut niveau de compétences et d'engagement. Les collaborateurs de Wendel sont clés dans la réalisation de sa mission car ils sont au quotidien les 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 déterminants dans la réussite du Groupe. La taille des équipes Wendel (90 collaborateurs dans le monde) limite cependant ce risque.

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, progrès et travail en équipe.

Un suivi RH de proximité, assuré par la Direction des ressources humaines auprès de l'ensemble des collaborateurs en France et dans le monde, permet également de répondre au mieux à chacun des besoins et risques qui pourraient survenir. Par ailleurs, une refonte du système de collecte et de suivi des données RH au sein du Groupe permet de renforcer le pilotage des données suivies et des KPIs publiés.

Contexte des équipes Wendel

Au 31 décembre 2019, Wendel et ses holdings emploient au total 90 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. La Société située au Luxembourg (depuis 1931) a également des activités de holding. Les autres implantations ont été créées plus récemment : au Maroc, à Singapour et aux États-Unis en 2013 et au Royaume-Uni en 2015. Les sociétés situées au Japon et aux Pays-Bas ont fermé au premier semestre 2019.

En France

Wendel emploie 54 collaborateurs en France. Outre l'équipe d'investissement et l'équipe de direction, une dizaine d'experts au sein des équipes de gestion (finance, juridique, fiscal, développement durable et communication) travaillent au quotidien sur les opérations d'investissement/désinvestissement en France et à l'étranger.

En 2019, Wendel a employé deux CDD (un contrat apprentissage et un CDD) et une intérimaire. Ces ressources sont exclues des données sociales présentées dans ce chapitre.

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 du développement durable et de la communication et de la Direction des ressources opérationnelles.

Salariés avec un contrat de travail permanent [1] en France : effectifs et mouvements	31.12.2019			31.12.2018			31.12.2017		
	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total
Effectif total	6	48	54	4	50	54	5	46	51
dont Femmes	*3*	*27*	*30*	*1*	*27*	*28*	*2*	*24*	*26*
Hommes	*3*	*21*	*24*	*3*	*23*	*26*	*3*	*22*	*25*
Recrutements [2]	2	9	11	-	7	7	-	6	6
dont Femmes	*2*	*4*	*6*	-	*3*	*3*	-	*3*	*3*
Hommes	*0*	*5*	*5*	-	*4*	*4*	-	*3*	*3*
Départs [2]	0	8	8	-	4	4	3	7	10
dont Femmes	*0*	*4*	*4*	-	*1*	*1*	*2*	*4*	*6*
Hommes	*0*	*4*	*4*	-	*3*	*3*	*1*	*3*	*4*

(1) Effectif France CDI.
(2) Recrutements et départs comprenant 3 mobilités internes, de l'international vers la France ou inversement, qui ont eu lieu au cours de l'année 2019 (comptabilisés - 1 dans le pays de départs et + 1 dans le pays d'accueil) et les expatriés qui ne font plus partie des effectifs France. Les mobilités qui ont eu lieu entre les bureaux internationaux ne sont pas comptabilisées.

À l'étranger

Les holdings et bureaux hors de France sont implantés dans 5 pays et comptent 36 collaborateurs dont près 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 de la société holding au Luxembourg.

Salariés avec un contrat de travail permanent [1] à l'international : effectifs et mouvements	**31.12.2019**	**31.12.2018**	**31.12.2017**
Effectif total	36	43	46
dont Femmes	*17*	*19*	*21*
Hommes	*19*	*24*	*25*
Recrutements [2]	5	3	6
dont Femmes	*4*	*2*	*3*
Hommes	*1*	*1*	*3*
Départs [2]	12	6	4
dont Femmes	*6*	*4*	*1*
Hommes	*6*	*2*	*3*

(1) Effectif avec contrat de travail international.
(2) Recrutements et départs comprenant 3 mobilités internes, de l'international vers la France ou inversement, qui ont eu lieu au cours de l'année 2019 (comptabilisés - 1 dans le pays de départs et + 1 dans le pays d'accueil). Les mobilités qui ont eu lieu entre les bureaux internationaux ne sont pas comptabilisées.

Personnes clés

Du fait de son effectif réduit, Wendel doit veiller à ce que son activité ne soit pas affectée par le départ de personnes clés.

Wendel prend dans la mesure du possible, les dispositions nécessaires pour que chaque compétence ou savoir-faire spécifique soit détenu par au moins deux personnes.

Par ailleurs, 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 tout en veillant à développer leur savoir-faire.

Formation

Wendel considère le développement de l'employabilité de ses salariés comme une priorité.

Le processus de *feedbacks* à 360° mis en place en 2018 a permis d'améliorer la qualité des objectifs définis pour le développement de l'ensemble des collaborateurs. 100 % des salariés permanents en ont bénéficié en 2019.

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, en adéquation avec sa stratégie globale, la Société a mis en place un nouveau catalogue de formations, découpé en différentes thématiques (métier, technique, comportementale…) afin d'accompagner le développement des équipes et de l'organisation. Ce catalogue de formations, en phase avec la définition des objectifs des collaborateurs, sera déployé dans tous les pays tout au long de l'année 2020. Cette démarche débute par une approche « Get to Know » qui permet à chacun de mieux connaître les métiers existants au sein de la Société et de mieux comprendre en interne les enjeux liés à chaque métier.

Au total, 88 personnes, parmi lesquelles des personnes arrivées ou parties en cours d'année ou ayant un contrat temporaire, ont été formées pour un total de 1 449 heures.

En moyenne, cela représente 16,5 heures de formation par salarié [1]. En France, il y a eu en moyenne 14,5 heures de formation par salarié contre 18,3 heures par salarié en 2018.

(1) Salariés avec un contrat de travail permanent, tous bureaux confondus, au 31/12

KPIs	2019	2018	2017
Pourcentage de salariés formés	92,2 % [1] (tous les pays)	100 % (France seulement)	55,7 % (France seulement)
Heures de formation par salarié	16,5 (tous les pays) 14,5 (France seulement)	18,3 (France seulement)	*non disponible*

(1) Pourcentage des salariés présents au cours de l'année 2019 ayant été formés.

Équilibre vie professionnelle – vie personnelle, conditions de travail et risques psychosociaux

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 du projet d'entreprise.

En France

L'accompagnement des managers, des réunions régulières avec le personnel et un dialogue étroit avec les représentants du personnel (CSE), 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.

Afin de permettre à ses collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, Wendel propose depuis 2010 aux salariés qui en font la demande des places en crèches financées par la Société. En 2019, Wendel a financé 4 places de crèche pour les enfants de 4 salariés.

Par ailleurs, au-delà de la part du budget du Comité social et économique consacré aux activités sociales et culturelles (par exemple 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 complets.

Wendel a mis en place le télétravail encadré par une charte spécifique signée en novembre 2018 et déployée en France en février 2019.

À l'étranger

À l'étranger, Wendel s'efforce de fournir des prestations similaires en cohérence avec les usages locaux (exemples : couverture santé de qualité, participation aux frais d'inscription dans une salle de sport…).

Par ailleurs, Wendel souhaite s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour cela, la Société a décidé, fin 2019, de lancer une enquête sur l'évaluation des risques psychosociaux. Bien que cette initiative relève de la réglementation française, la Société a fait le choix de l'étendre de manière proactive à l'ensemble des bureaux internationaux. L'enquête s'est terminée le 31 janvier 2020 et permettra d'identifier des potentiels axes d'amélioration à mettre en place.

Il est également prévu la mise en place d'un outil participatif interne pour évaluer la qualité de vie au travail.

L'ensemble de ces mesures contribue à l'attractivité de la marque employeur de Wendel.

Indicateurs de suivi

La Direction des ressources humaines de Wendel effectue un suivi très proche de l'ensemble des salariés de Wendel en France et à l'international.

	2019	2018
Absentéisme *(périmètre : France)* [1]	1,66 %	3,11 %

*(1) Méthodologie de calcul de l'absentéisme : (total jours ouvrés d'absence*100)/(218 j* nombre moyen de salariés).*
Absences prises en compte : maladies, accidents de trajet, accident de travail, enfants malades, mi-temps thérapeutique/Absences non prises en compte : évènements familiaux et congés parents.

L'absentéisme, hors événements familiaux, a diminué et est de l'ordre de 1,66 %.

	2019	2018
Nombre d'accidents de travail *(périmètre : France)*	0	1
Nombre d'accidents de trajet	1	3
Nombre d'accidents mortels	0	0

Il y a eu un accident de trajet (n'entraînant aucun arrêt de travail) et aucun accident de travail, en 2019.

	2019	2018
Ancienneté moyenne des salariés (années)	7,5	*non disponible*

Dans le monde, l'ancienneté moyenne des salariés est de 7,5 ans

Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

Comme indiqué dans sa Charte éthique, Wendel s'efforce de promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et considère qu'il s'agit d'un bénéfice majeur, contribuant à l'excellence du Groupe.

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.

Égalité entre les femmes et les hommes

Wendel vise à offrir un environnement de travail accueillant et stimulant pour les femmes. Wendel a mis en place plusieurs initiatives pour atteindre cet objectif ;

En particulier, Wendel exige que lors de chaque processus de recrutement que les femmes soient représentées équitablement dans les bassins de candidatures.

À poste équivalent, il n'y a pas de différence de rémunération entre les hommes et les femmes.

Wendel fournit des formules souples de travail et des avantages parentaux afin de favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, comme décrit précédemment.

Wendel est consciente que l'égalité femmes-hommes nécessite un effort collectif de place en particulier dans le domaine de l'investissement et a donc signé la Charte de la parité femmes-hommes de France Invest publiée le 6 mars 2020.

Les femmes sont ainsi représentées dans l'effectif total, l'effectif cadre, ainsi que dans les fonctions d'investissement et dans les organes de gouvernance :

	2019			2018		
	France	International	Groupe	France	International	Groupe
Femmes dans l'effectif [1] total	56 %	47 %	52 %	52 %	44 %	49 %
Femmes dans l'effectif [1] cadre	56 %	N/A	N/A	54 %	N/A	N/A
Femmes Investisseurs [2]	22 %	20 %	21 %	25 %	22 %	23 %
Femmes dans les fonctions de management [3]	50 %	25 %	39 %	N/A	N/A	N/A
Femmes aux Comités d'investissement et de management [4]	Comité d'investissement : 22 %			Comité d'investissement : 15 %		
	Comité de gestion : 43 %			Comité de gestion : 29 %		
Femmes au Conseil de surveillance			45 %			45 %
Femmes dans les recrutements [5]	50 %	100 %	69 %	43 %	67 %	N/A

(1) 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 compris 3 cadres hommes expatriés (contrat de travail France suspendu).
(2) Femmes salariées au sein des équipes d'investissement, hors assistant(e)s et office managers.
(3) Responsable hiérarchique d'au moins 1 collaborateur (excluant le Président du Directoire).
(4) Incluant le Président du Directoire.
(5) Exclusion des mobilités internes.

Selon le classement du Point sur les entreprises les plus féminisées du SBF 120, Wendel se place à la deuxième place ex aequo avec 42,9 % de femmes dirigeantes. Selon le classement Ethics&Boards, Wendel arrive 13e des entreprises les plus féminisées avec une note 73,79 (sur 100).

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.

En vertu de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, Wendel est tenue de publier l'indicateur requis par l'index égalité professionnelle femmes – hommes. Wendel a obtenu 47/100. Le périmètre de l'index concerne les effectifs de Wendel en France.

Il est important de souligner que Wendel est engagée dans une démarche d'application du principe du « travail égal, salaire égal » selon une approche métier qui n'est pas prise en compte par la méthodologie de l'index.

Afin de promouvoir le principe d'égalité femmes-hommes, Wendel s'engage à promouvoir un nombre identique de femmes et d'hommes chaque année.

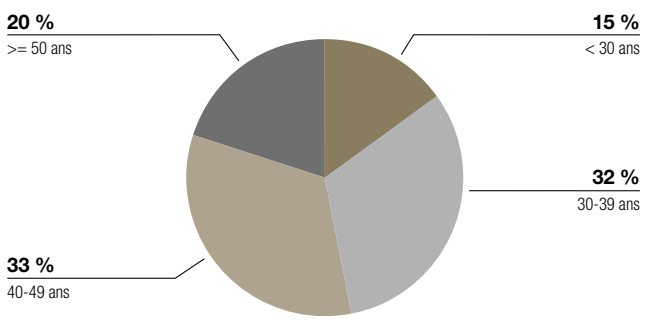
Handicap

Wendel emploie deux personnes (permanents) en situation de handicap en France et passe des contrats de fournitures avec des établissements d'aide par le travail.

Pour 2019, la contribution versée à l'Agefiph s'élève à environ 2,9 k€.

Emploi des jeunes et des seniors

Répartition des effectifs permanents par tranche d'âge :



- Part des jeunes dans les recrutements (< 30 ans) : 4 personnes de moins de 30 ans recrutées dans le monde.
- Part des seniors dans les recrutements (> 50 ans) : pas de permanent de plus de 50 ans recruté.

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 2019 s'élève à près de 17,2 M€. Ce chiffre est en hausse par rapport à 2018.

En outre, un accord d'intéressement existe depuis 2006. Les conditions de performance de l'accord en vigueur depuis 2018 sont atteintes pour l'exercice 2019. Il y aura donc une prime d'intéressement versée en 2020 au titre de 2019.

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 :

- **100 %** des salariés éligibles au PEG au moment de l'augmentation de capital ont souscrit ;
- **94 %** des salariés présents à l'effectif monde au 31.12.2019 a bénéficié d'allocations de stock-options et/ou actions de préférence.

Attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance

Outre les deux membres du Directoire, 88 personnes en France et à l'étranger se sont vues attribuer des stock-options et/ou des actions de performance en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et de la décision du Directoire du 8 juillet 2019.

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 2019 :

- 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	66 500	119,72 €
Options levées au cours de l'exercice par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	32 397	66,00 € (1)

(1) En 2019, ces options ont été exercées aux prix de 22,58 € (plan W 2-1), 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).

Les salariés se sont vus attribuer des actions de performance au travers de 2 plans différents Le nombre total cumulés pour les deux plans 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 48 800.

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. En 2019, les titres ont été proposés avec une décote de 30 % et les versements des salariés peuvent être abondés jusqu'à hauteur des plafonds légaux.

Au 31 décembre 2019, les anciens salariés et salariés (hors membres du Directoire) détenaient 0,65 % du capital de Wendel au sein du plan d'épargne Groupe.

En juin 2019, la Direction a décidé de mettre en œuvre une augmentation de capital à laquelle 100 % des salariés éligibles ont souscrit, à hauteur de 21 055 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 2019, 40,67 % des salariés présents ont déjà investi au sein du Perco, contre 34,5 % 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'assurances qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2019, ce régime concernait 36 retraités et 6 salariés de la Société.

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT et des Droits humains

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.

Dispositif Covid-19

Information volontaire hors cadre de *reporting* de la DPEF

Ce Document d'enregistrement universel porte sur l'exercice 2019 de Wendel. Toutefois, en raison du contexte exceptionnel, Wendel a souhaité faire un point à date sur l'impact potentiel de la pandémie du Covid-19 sur l'activité de Wendel SE et de ses participations sur la base des informations analysables au moment de la publication du Document d'enregistrement universel (finalisé en télétravail) et dans une situation très évolutive.

Face à la propagation de la pandémie du Covid-19, le groupe Wendel applique strictement les directives gouvernementales dans ses pays d'implantation. La santé des collaborateurs et de leurs familles est la priorité. Ainsi, le Directoire a pris la décision de fermer l'ensemble des bureaux du Groupe le 16 mars 2020. Tout a été mis en œuvre pour permettre à chacun de travailler à distance dans les meilleures conditions (équipements, hotline informatique, etc.) afin de maintenir l'activité en veillant au bien-être de tous.

Une cellule Covid-19 a été mise en place afin de répondre aux questions des salariés et informer les équipes des dispositifs spécifiques tels que consultation de télémédecine, assistance psychologique, garde d'enfants en cas de maladie, etc. Cette cellule a aussi pour mission de nourrir le lien entre les collaborateurs, et d'anticiper les éventuels soutiens spécifiques susceptibles d'être apportées aux équipes.

Le Directoire de Wendel tient un point quotidien avec les Directeurs généraux adjoints, le Secrétariat général, la Direction des ressources humaines et la Direction du développement durable et de la communication auxquels participent les autres fonctions de la Société quand nécessaire. Il a été demandé à l'ensemble des managers d'adapter les rituels managériaux pour lutter contre les effets de l'isolement et maintenir une ambiance de travail positive avec notamment la tenue de réunions d'équipes quotidiennes par visioconférence.

Le déploiement du plan de formation a été accéléré avec la mise en place d'une offre de formation en ligne pour tous les collaborateurs. Des ateliers et des animations internes sont régulièrement proposés afin d'assurer le bien-être des collaborateurs.

L'équipe d'investissement de Wendel est mobilisée auprès des sociétés du portefeuille pour suivre leurs situations respectives et, quand cela est possible, pour les accompagner dans cette crise sans précédent. Dans le chapitre 1, il est ainsi donné un point à date sur l'impact du Covid-19 sur toutes les participations. Le chapitre 10 intègre également des informations complémentaires sur l'impact de la pandémie.

Les équipes corporate sont fortement mobilisées afin d'assurer la continuité de l'activité de Wendel sans rupture.

Wendel espère que chacun traversera cette période inédite dans les meilleures conditions et s'engage à déployer toutes les actions nécessaires pour assurer un retour à la normale.

4.2.4.3 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, la société Wendel-Participations SE, qui détient, au 31.12.2019, 38,73 % du capital de Wendel et 51,01 % des droits de vote théoriques. Le Conseil de surveillance de Wendel est composé de 6 membres non indépendants, liés à la famille Wendel, de 5 membres indépendants et d'un membre représentant les salariés.

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 d'enregistrement universel. 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 déclaration de gouvernance d'entreprise figure à la section 2.1.3.

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 2 (voir section 2.3 - Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne).

4.2.4.4 Risques liés à l'éthique des affaires

DPEF

Description du risque

Dans le cadre de l'éthique des affaires, Wendel a identifié comme risques principaux au sens de la DPEF les suivants :

- la lutte contre la corruption ;
- la prévention des abus de marché.

Néanmoins, d'autres risques liés à l'éthique des affaires sont pris en compte par Wendel et mentionnés dans la partie « 4.2.5. Programme de *Compliance* ».

Lutte contre la corruption

Description du risque

La cartographie des risques établie pour Wendel (à savoir Wendel SE, ses holdings et ses 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, ce risque pourrait se produire lors d'une opération afin d'influencer l'issue d'un processus compétitif pour l'acquisition ou la cession d'une société, pour obtenir des autorisations spécifiques ou des informations confidentielles.

La corruption fausse le jeu de la concurrence et le fonctionnement normal du marché économique. Si elle advenait, elle serait très préjudiciable à la réputation de Wendel et de ceux qui l'ont commise ou laissé faire. Elle exposerait Wendel à des conséquences financières particulièrement dommageables, ainsi qu'à des sanctions administratives et pénales. Elle pourrait perturber la bonne marche du groupe Wendel et déstabiliser ses activités.

Politiques & résultats

Au niveau de Wendel

Le Directoire érige la prévention et la détection des faits de corruption comme une priorité pour le groupe Wendel et s'engage en faveur d'une politique de tolérance zéro envers tout risque de corruption. Tout recours à la corruption dans les affaires du groupe Wendel, ainsi que dans ses relations avec ses partenaires ou avec des tiers, publics et privés, est strictement interdit.

Pour prévenir ce risque, le Directoire a mis en place un programme solide de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. De plus, en 2019, Wendel a recruté une Responsable de la conformité, qui a rejoint la Société en mai et plusieurs initiatives ont été menées afin de renforcer les mesures mises en place dans le cadre de la loi Sapin 2, comme indiqué ci-dessous.

La politique en matière de prévention de la corruption de Wendel, initialement établie en février 2016 et mise à jour en mai 2017 de la loi Sapin 2 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 de Wendel tels qu'identifiés dans la cartographie des risques. En outre, cette politique a été intégrée au règlement intérieur et le non-respect de ses obligations expose l'ensemble des salariés de Wendel à des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute.

Une Charte de conformité anti-corruption, ayant pour but de définir le rôle et les responsabilités de la fonction *Compliance* de Wendel, a été formalisée et a été distribuée aux collaborateurs Wendel en mai 2019. Cette Charte est également accessible par tous depuis l'intranet de Wendel.

Un plan de suivi et de contrôle spécifique à Sapin 2 a été conçu et mis en place ; de plus, un outil dédié à la conformité et au contrôle interne – Wendel Protect – est en cours de déploiement afin de rationaliser et d'optimiser les processus de conformité et d'en améliorer le suivi.

En outre, des processus spécifiques aux cadeaux et divertissements ainsi qu'aux conflits d'Intérêts ont été définis, et sont décrits dans la politique anti-corruption. En pratique, cela s'est traduit par l'implémentation d'un système de déclaration et d'autorisation des cadeaux/divertissements et des conflits d'intérêts, *via* l'utilisation d'outils informatiques (et notamment Wendel Protect) afin d'en permettre une meilleure traçabilité.

Concernant le système d'alerte, la politique associée a été distribuée à l'ensemble des collaborateurs en avril 2019 afin de s'assurer que chacun en a connaissance et comprenne comment utiliser et faire remonter une alerte dans le système. Cette politique est aussi disponible sur le site Internet de Wendel, dans l'espace « ESG », www.wendelgroup.com. Aucune alerte n'a été reçue en 2019 *via* le système d'alerte.

Par ailleurs, Wendel conduit annuellement une revue de la cartographie des risques liés à la corruption qui a été mise à jour fin 2019. Les résultats et le plan d'action associé ont été présentés au Directoire et au Comité d'audit de Wendel début 2020.

Une formation dédiée en présentiel a été organisée en septembre 2019 pour les collaborateurs les plus susceptibles d'être exposés au risque de corruption. Au-delà de cette formation, tout nouvel arrivant doit compléter une formation en ligne obligatoire sur la lutte contre la corruption.

Début 2019, Wendel a aussi déployé un processus d'évaluation des tiers, qui prévoit des niveaux différents de vigilance de ses contreparties en fonction de leur exposition au risque ainsi qu'un renforcement des contrôles comptables sur certaines catégories (notamment les cadeaux et les dons).

En ce qui concerne son activité d'investissement, Wendel réalise des diligences approfondies en matière de corruption avant la réalisation de toute opération.

Enfin, l'évaluation de toutes ces mesures a été réalisée par l'audit interne de Wendel en mars 2019 et les résultats ont été communiqués au Comité d'audit de Wendel. Cet exercice d'évaluation sera renouvelé en 2020.

Au niveau des sociétés contrôlées du portefeuille

Wendel veille également au déploiement des mesures demandées par la loi Sapin 2 au sein des sociétés contrôlées de son portefeuille. Wendel exige que le programme Sapin 2 soit régulièrement mis à l'ordre du jour des Comités d'audit des sociétés en portefeuille, et organise, selon le besoin, des réunions régulières à ce sujet avec les responsables conformité des sociétés afin de les orienter et d'échanger sur des points spécifiques.

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. Par ailleurs, à la demande de Wendel, les sociétés ont également complété fin 2019 une autoévaluation des principales réalisations en ce qui concerne l'évolution de leur dispositif Sapin 2 par rapport à l'année précédente.

De plus, les sociétés s'engagent à signer chaque année une déclaration de conformité aux obligations de la loi Sapin 2 en matière de corruption *(Statement of Compliance).*

Prévention des abus de marché

Description du risque

Compte tenu de son activité d'investisseur et de son statut de société cotée, Wendel peut disposer d'informations privilégiées. À savoir, une information est qualifiée de privilégiée s'il s'agit d'une information précise, qui n'a pas été rendue publique, qui concerne directement ou indirectement les sociétés du groupe Wendel ou leurs titres et qui, si elle est rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours des titres concernés (*cf.* art 7 du règlement européen 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché – MAR). Dans ce cadre, Wendel se doit de prévenir tout abus de marché.

Politiques & résultats

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.

Un Charte de confidentialité et déontologie boursière définit 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 2.1.7 du présent Document d'enregistrement universel. La charte est régulièrement revue et mise à jour. Par ailleurs, 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 opération sur titres Wendel est interdite afin de prévenir tout manquement. Un Comité de déontologie – composé du Directoire, du déontologue et du Directeur général adjoint chargé des finances – veille au respect de la réglementation boursière au sein de Wendel.

En outre, une procédure de qualification de l'information privilégiée a été définie et mise en place.

4.2.5 Programme de *Compliance*

Wendel porte une attention toute particulière à la mise en œuvre de son programme de conformité dans un contexte réglementaire fortement évolutif. En effet, Wendel entend agir de manière éthique dans toutes ses activités. À cet effet, des processus de conformité *(compliance)* ont été définis en vue d'assurer le respect, par l'ensemble de ses dirigeants et salariés, non seulement des normes législatives et réglementaires, mais aussi des valeurs et des engagements du Groupe en matière d'intégrité et d'éthique des affaires.

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 de Wendel et au sens de la DPEF sont la prévention des actes de corruption et la lutte contre le trafic d'influence ainsi que la prévention des abus de marché (voir partie « 4.2.4.4 Risques liés à l'éthique des affaires »).

Afin de favoriser une compréhension d'ensemble des dispositifs de conformité est décrit ci-dessous le programme de compliance de Wendel adopté à l'initiative du Directoire, à l'exclusion des sujets qui ont déjà été présentés dans la partie « 4.2.4.4 Risques liés à l'éthique des affaires » (à savoir, la lutte contre la corruption et la prévention d'abus de marché) :

- une Charte éthique ;
- une politique de prévention de la corruption et du trafic d'influence (*cf.* la section 4.2.4.4) ;
- une Charte de confidentialité et de déontologie boursière ;
- une politique de respect des programmes de sanctions internationales ;
- une politique de lutte anti-blanchiment ;
- un dispositif d'alerte ;
- un dispositif pour la protection des données personnelles (RGPD).

Charte éthique

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 pour le 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 « ESG », www.wendelgroup.com. Cette Charte est en cours de révision et sera mise à jour en 2020.

Protection des informations confidentielles

Dans le cadre de son activité d'investisseur pour le long terme, Wendel traite de nombreuses données confidentielles concernant les sociétés en portefeuille ou les potentielles cibles. Une information confidentielle est définie comme toute information non publique et couverte par le secret des affaires, dont la divulgation et/ou l'utilisation est susceptible de porter préjudice à Wendel.

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 d'enregistrement universel.

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 ses bureaux à l'international n'exercent d'activité interdite par les réglementations 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 applicable à Wendel SE, ses holdings et ses implantations internationales.

En outre, 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 est en place.

Pour assurer le respect de cette politique de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (AML-CFT), 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 régulièrement 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.

Politique fiscale

Le premier objectif de la politique fiscale de Wendel est d'assurer sécurité juridique et stabilité sur le long terme. Wendel considère que les montages agressifs et artificiels créent à long terme des risques financiers et réputationnels qui sont contraires à ses intérêts et à ses valeurs. Wendel s'engage à ne pas utiliser de structures

domiciliées dans des territoires considérés comme des paradis fiscaux [1] et ayant pour but de réduire le montant des impôts dus.

Wendel veille également à la conformité de ses activités aux lois et réglementations fiscales en vigueur. En particulier, Wendel s'assure que ses opérations ne l'engagent pas dans une situation qui pourrait être qualifiée d'évasion fiscale [2] et que les transactions intragroupe respectent le principe de pleine concurrence issu des principes directeurs de l'OCDE sur les prix de transfert.

Wendel s'assure que les déclarations fiscales et les paiements sont effectués conformément aux réglementations des juridictions dans lesquelles elle exerce ses activités.

Wendel est engagée à échanger avec les autorités fiscales de manière coopérative et transparente, notamment à l'occasion des contrôles fiscaux.

Wendel participe, principalement au travers d'organisations professionnelles, aux initiatives auprès des législateurs ou organisations gouvernementales nationales et internationales qui tendent à améliorer la sécurité fiscale et à encourager une croissance durable.

Wendel SE dépose chaque année, pour le compte de Wendel-Participations, une déclaration pays par pays *(Country by Country reporting)* auprès de l'administration fiscale française. Cette déclaration est ensuite échangée automatiquement avec toutes les administrations fiscales des pays dans lesquels la Société ou ses filiales opèrent.

La gestion des incertitudes sur les traitements fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe. Dans ce cadre, le Directeur fiscal informe régulièrement le Comité d'audit et le Comité de gestion sur la situation fiscale globale du Groupe, l'état des risques et des litiges éventuels et les principaux changements anticipés.

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, outre la lutte contre la corruption, les domaines suivants : financier et comptable, déontologie boursière, 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. Les modalités d'accès sont définies dans la procédure d'alertes disponible sur le site Internet de Wendel, dans l'espace « ESG », www.wendelgroup.com.

Protection des données personnelles

Wendel prend très au sérieux le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel. C'est la raison pour laquelle Wendel s'engage à mettre en œuvre des mesures adéquates pour assurer la protection, la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel et à traiter et utiliser de telles données dans le respect des dispositions applicables et notamment du Règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 (ci-après le Règlement général sur la protection des données ou « RGPD ») et des éventuelles lois locales applicables en la matière. Un Politique de protection des données à caractère personnel est à disposition sur le site Internet de Wendel. Cette Politique a vocation à présenter les mesures prises à l'égard de tous les traitements de données à caractère personnel effectués par Wendel vis-à-vis des différentes catégories de personnes dont les données sont collectées et traitées par Wendel (par exemple : visiteurs du site Internet, fournisseurs, prestataires de services, actionnaires, co-investisseurs, dirigeants des sociétés dans lesquelles Wendel envisage une prise de participation).

En avril 2019, Wendel a aussi défini une Charte RGPD décrivant un certain nombre d'obligations et de procédures s'appliquant au Directoire ainsi qu'à l'ensemble des salariés de Wendel qui, dans le cadre de leurs activités, sont impliqués dans le traitement des données à caractères personnels.

Diffusion auprès des salariés

Les politiques du programme de *Compliance* 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) Selon la liste des États et territoires non coopératifs en matière fiscale prise par arrêté ministériel du 7 janvier 2020.
(2) Visée par l'article 20 de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude.

4.2.6 L'évaluation de l'empreinte carbone de Wendel (hors filiales)

Dans le cadre de sa stratégie ESG, par souci d'exemplarité, Wendel a ainsi évalué pour la première fois l'empreinte carbone de ses bureaux et de son activité (hors filiales), sur l'année 2019. Un plan de réduction des émissions de CO_2éq. assorti de mesures de compensation sera mis en œuvre à la suite ce bilan.

L'empreinte carbone de Wendel réside principalement dans les activités de ses filiales, et cet aspect fait partie intégrante du suivi ESG des sociétés du portefeuille. Wendel reconnaît l'urgence d'agir pour lutter contre le réchauffement climatique qui est de la responsabilité de chacun.

Les émissions calculées couvrent les bureaux de Wendel en France et à l'international (Paris, Luxembourg, Londres, Casablanca, New York, Singapour) sur une période de 12 mois (calendaires, roulants ou estimés). Les facteurs d'émissions proviennent de la Base Carbone Ademe.

La méthodologie de calcul et le format de restitution suivent le GHG Protocol.

Catégories d'émissions	Valeur 2019 (en t CO_2éq.)
***Scope* 1+2**	192
***Scope* 3**	3 039

Le *scope* 1+2 inclut les émissions liées aux consommations énergétiques, aux fuites de fluides frigorigènes et à la consommation de carburant. Le taux de couverture du *scope* 1+2 est de 77 % à 86 % pour les consommations énergétiques (poste le plus significatif du *scope* 1+2), de 67 % pour les fuites de fluides frigorigènes et de 44 % pour la consommation de carburant.

Le *scope* 3 inclut les émissions liées à l'achat de produits et de prestations de services, les déplacements professionnels, les déplacements des visiteurs, les déplacements domicile-travail des collaborateurs et la production de déchets. Les principaux postes d'émissions du *scope* 3 (déplacements professionnels en avion et train, déplacements de visiteurs, déplacements domicile-travail, achat de prestations de services) ont un taux de couverture de 100 %. Les autres postes d'émissions du *scope* 3 ont un taux de couverture entre 56 % et 100 %.

Cet exercice a permis d'identifier les postes d'émissions les plus importants et de mettre en place des actions de réduction. Les deux postes d'émissions les plus significatifs sont les déplacements professionnels et les achats de prestations de services.

Certaines actions ayant un impact sur les émissions carbone ont déjà été implémentées en 2019 :

- les outils de travail à distance mis en place courant 2018 permettent de limiter le nombre de déplacements entre les bureaux (France et International) ;
- le train est favorisé pour les trajets Paris-Londres, par rapport à l'avion, ce qui réduit l'impact carbone de ces déplacements. Il est décidé de favoriser chaque fois que possible la tenue de visioconférences ;
- à partir de juillet 2019, les bouteilles en plastique ont été remplacées par des bouteilles en verre dans les salles de réunion du bureau parisien ainsi que par des fontaines à eau, et des gourdes réutilisables ont été distribuées aux salariés pour limiter les déchets plastiques ;
- une enquête sur les déplacements des visiteurs a été menée sur 2 mois au siège parisien, afin de les sensibiliser sur la thématique et d'évaluer leur impact carbone.

Pour l'année 2020, Wendel a pour objectif d'augmenter la part d'énergie d'origine renouvelable (Contrat électricité 100 % renouvelable sur Paris depuis avril 2020).

4.2.7 Engagements dans la société civile

Au cours de son histoire, Wendel s'est illustré par un engagement fort au sein de la société civile. Aujourd'hui cet engagement se traduit par sa politique de mécénat.

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 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.

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.

Engagements en 2019

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. Depuis, Wendel a 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 2019, la Wendel Running Team a participé à plusieurs courses dont La Parisienne et *Run my City*.

Wendel a également contribué aux côtés des membres de l'Afep à l'effort de reconstruction de Notre Dame de Paris.

Au total, en 2019, le montant des dépenses de mécénat de Wendel s'est élevé à 620 000 euros.

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 2019. 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, réseaux sociaux, rapport d'activité. Cette année le CCAW a également été sollicité sur la nouvelle démarche ESG de Wendel :

- Wendel communique régulièrement avec la communauté financière (analystes, investisseurs institutionnels et particuliers) sur ses résultats, ses activités et sa stratégie. En 2019, Wendel a notamment rencontré près de 260 investisseurs en actions et en obligations, lors de *roadshows* (en France, aux Royaume-Uni, États Unis, Canada, Allemagne, Luxembourg et en Suisse) et de rencontres à son siège.

Activités de lobbying

Wendel n'a recours à aucune agence de lobbying.

Associations professionnelles

- 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. En 2019, le montant des cotisations professionnelles s'est élevé à ~110 000€.

Think tank

- Wendel est partenaire de : Institut Montaigne, World Economic forum.

4.3 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant

4.3.1 Bureau Veritas

Bureau Veritas en tant que société cotée est soumis 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 d'enregistrement universel (URD). 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*

Le groupe capitalise sur sa vaste expérience pour mieux servir les aspirations sociétales.

Inspiré 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

Inspiré 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 bâtir 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 doivent 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. Elle complète nos absolus et nos valeurs fondamentales.

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 2019, cinq grandes actions ont été lancées pour accélérer notre programme RSE. Nous avons :

- actualisé nos valeurs fondamentales en plaçant la RSE au cœur de nos priorités. C'est l'ADN autour duquel nous voulons fédérer tous nos collaborateurs ;
- accéléré nos actions pour être une société plus inclusive et paritaire, en publiant une politique sur l'inclusion qui s'applique à toutes nos organisations ;
- poursuivi nos efforts pour continuer d'améliorer la sécurité de nos personnels. Nous avons renforcé le leadership de nos managers et la responsabilité de chaque collaborateur ;
- lancé un projet pour la protection de la biodiversité ;
- intensifié nos actions pour l'inclusion et la parité.
- poursuivi nos efforts pour l'environnement en adhérant au pledge pour le climat auquel plus de 100 grandes entreprises françaises ont participé ;
- porté notre attention sur nos fournisseurs pour les aligner sur nos valeurs en matière d'éthique, de sécurité, d'environnement et de droits humains ;
- élargi notre offre de service pour mieux aider nos clients dans leur démarche RSE

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

Toutes les engagements ESG (Environnement, Social, Gouvernance) de Bureau Veritas sont disponibles dans la section RSE du site de Bureau Veritas.
Elles sont accessibles avec le lien suivant : https://group.bureauveritas.com/fr/groupe/responsabilite-societale-de-lentreprise/politiques.

NOTRE MODÈLE DE

TENDANCES MACRO

Notre action
au cœur des défis sociaux, sociétaux et environnementaux

CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE ET DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX, CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET ÉMERGENCE DES CLASSES MOYENNES :

- Demande croissante de sécurité, de qualité, de normes et de standards
- Investissements dans les infrastructures en augmentation

UTILISATION DE TECHNOLOGIES PLUS COMPLEXES (IOT, IA, ...) ET RACCOURCISSEMENT DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS :

- Augmentation et externalisation des tests à réaliser
- Surveillance accrue de la chaîne d'approvisionnement et du nombre de sous-traitants à contrôler

PROTECTION DES MARQUES MONDIALES PLUS COMPLEXE :

- Nécessité d'être reconnu comme un acteur responsable, au-delà de la réglementation
- Gestion proactive et mondiale des problématiques RSE et QHSE

DÉLÉGATION PAR LES AUTORITÉS PUBLIQUES DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE AUPRÈS D'ACTEURS SPÉCIALISÉS :

- Gain de réactivité pour s'adapter aux contraintes des marchés qu'ils servent
- Réduction importante des dépenses publiques

(1) Chiffre d'affaires annualisé cumulé.
(2) Dividende proposé soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

NOS RESSOURCES

CAPITAL ÉCONOMIQUE

- Un actionnaire majoritaire de long terme et un actionnariat flottant diversifié
- Un modèle financier robuste et équilibré avec une vision à long terme
- **1 322 millions d'euros** de capitaux propres

CAPITAL HUMAIN

- **Plus de 78 000** collaborateurs
- Un personnel qualifié, formé et accompagné
- Une culture inclusive : **20 %** de femmes cadres dirigeants, plus de **66 %** de génération Y
- Une culture entrepreneuriale
- Un réseau mondial de sous-traitants

CAPITAL MANUFACTURIER

- Un réseau dans près de **140 pays**
- **Plus de 1 500** bureaux et laboratoires

CAPITAL INTELLECTUEL

- Une marque forte de plus de **190** années d'expérience
- **3 500** accréditations, agréments et autorisations
- De nombreuses alliances et partenariats avec des acteurs reconnus
- La transformation digitale du Groupe

CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- Une croissance structurée autour de pratiques de développement durable
- Une logique de création de valeur partagée au cœur de la stratégie de croissance
- Le *Lean Management* pour développer une culture d'amélioration continue de la performance et de réduction de l'empreinte carbone
- Des services spécifiques pour aider les entreprises à améliorer leurs engagements RSE

NOTRE RAISON

- 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.

Notre VISION

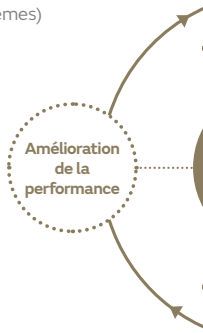
- Entreprise de services *Business to Business to Society*, visant à bâtir une relation de confiance entre les entreprises, les pouvoirs publics et les consommateurs.

NOS SERVICES

Services d'évaluation de conformité réglementaire ou volontaire
(actifs, produits, systèmes)

Référentiels: standards internationaux (ex: ISO), réglementations, référentiel volontaire élaboré avec le client .

Services d'assistance technique et réglementaire
(actifs, produits, systèmes)

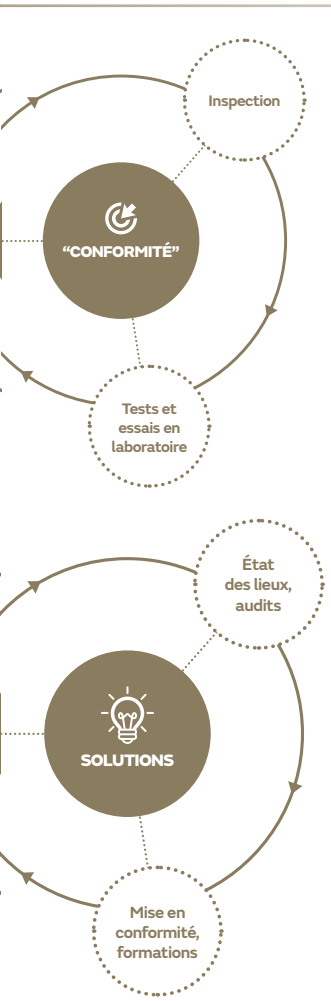


CRÉATION DE VALEUR

D'ÊTRE

Notre MISSION

- Réduire les risques de nos clients, améliorer leurs performances et 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.



NOS RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

CAPITAL ÉCONOMIQUE

- Croissance organique de **4,3 %**
- **46 millions d'euros** d'acquisitions [1]
- **0,56 euro** de dividende par action [2]

CAPITAL HUMAIN

- Bureau Veritas inclus dans le classement des entreprises leaders de la diversité du Financial Times
- **19 heures** de formation dispensées par collaborateur
- **14 954** embauches en contrat à durée indéterminée (ou assimilée)
- Baisse de **51 %** du taux total d'accidents depuis 2014
- **100 %** de collaborateurs formés au programme de Conformité à l'éthique

CAPITAL MANUFACTURIER

- Ouverture de nouveaux sites, en particulier des laboratoires en Asie-Pacifique et en Amérique

CAPITAL INTELLECTUEL

- Capacité importante d'innovation illustrée par le lancement de nouveaux services et des solutions globales
- Déploiement mondial de solutions digitales (3D, IoT, Robotique, IA, e-commerce)
- Partenariats globaux avec des *leaders* du monde technologique

CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- Contribution à rendre le monde plus sûr et plus fiable
- **76 %** des activités certifiées ISO 14001
- Signataire des engagements d'Act4Nature pour la biodiversité
- Engagement environnemental niveau Gold par Ecovadis
- **Note de 75/100** obtenue au DJSI, à comparer à la moyenne du secteur de 38/100
- **Notation « B »** par le CDP, au-dessus de la moyenne du secteur (B-)
- **434 millions d'euros** de charges sociales sur les salaires
- Taux d'effectif d'impôt ajusté du Groupe de **33,1 %**

VALEUR CRÉÉE POUR NOS CLIENTS

- **Amélioration de la gestion des risques**
  - Maîtrise des risques QHSE
  - Maîtrise des risques de réputation
- **Facilitation des échanges commerciaux**
  - Conformité aux standards et réglementations nationaux et internationaux
  - Vérification de la quantité et de la qualité des produits échangés
- **Accroissement de la performance**
  - Performance opérationnelle, économique, sociale et environnementale
  - Amélioration de la qualité des produits et des services
  - Vérification de la mise en œuvre d'engagements (durabilité, réduction d'émissions...)

PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

5,1 Mds €
de chiffre d'affaires 2019

1,4 Md€
Fournisseurs (achats de biens et services) et sous-traitants (missions)

2,1 Mds €
Collaborateurs (salaires et primes)

257 M€
État (impôts et taxes)

262 M€
Actionnaires (dividendes)

Dépense pour la croissance externe

99 M€
Acquisitions pour alimenter notre croissance organique future

4.3.2 Constantia Flexibles

4.3.2.1 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 environ 61 % des parts. Arepo Foundation détient par ailleurs environ 27 % de ses parts, et Maxburg Capital Partners, environ 11 %.

Constantia Flexibles, troisième plus grand producteur mondial d'emballages flexibles, a réalisé un chiffre d'affaires de près de 1,5 milliard d'euros en 2019, dont 64 % en Europe, 17 % en Amérique, 12 % au Moyen-Orient, Afrique, Australie et 7 % en Asie. Soucieux de respecter la devise de la société, « People, Passion, Packaging », ses quelque 8 350 salariés basés dans 22 pays – y compris le siège social et autres bureaux – fabriquent des solutions d'emballage individualisées sur 36 sites répartis dans 16 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.

Les divers produits fabriqués sur les sites opérationnels de Constantia Flexibles sont essentiellement composés de feuilles d'aluminium (souvent laminés) et de films plastiques qui font l'objet de dépôts de brevets. Constantia Flexibles est le numéro un mondial sur les segments des opercules découpés pour les produits laitiers, des emballages flexibles de confiserie ainsi que des contenants en aluminium pour les produits alimentaires et la nourriture pour animaux. Constantia Flexibles est également leader des emballages blister et autres emballages à usage pharmaceutique.

La société Constantia Flexibles incarne sa vision qu'elle définit comme suit :

« Nous imaginons un monde dans lequel l'emballage offre à tous les meilleurs avantages avec l'impact le plus faible sur l'environnement ».

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 constante 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. Déjà en 2018, Constantia Flexibles s'était engagée 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 gaz à effet de serre 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.

L'ouverture d'un nouveau site de production en Inde entièrement dédié à la production d'emballages durables et recyclables « EcoLam », qui repose sur des laminés de polymère de polyéthylène (PE), illustre la vision et la mission de Constantia Flexibles et plus particulièrement son engagement à horizon 2025 de rendre ses produits 100 % recyclables.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

1,5 Md€

VISION

Nous imaginons un monde dans lequel l'emballage offre à tous les meilleurs avantages avec l'impact le plus faible sur l'environnement

MISSION

Nous repensons jour après jour l'emballage pour apporter une contribution positive, durable et significative à nos clients et à l'environnement.

VALEURS

PEOPLE,
PASSION,
PACKAGING

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 2019

OBJECTIFS :

100 % des produits d'emballage recyclables d'ici à 2025

Initiative Science Based Target : réduction des émissions de GES (scope 1, 2, 3)
24 % d'ici 2030
49 % d'ici 2050 (année de référence 2015)

PERFORMANCE 2019

60 % de produits d'emballage sont déja recyclables

Inauguration de la première usine au monde destinée à produire uniquement des emballages flexibles recyclables (Ecoflex, Parikh Flexibles à Ahmedabad)

-8 % réduction des émissions de GES (scope 1, 2, 3)

CDP Score CDP: **A** (dans les 2 % supérieur)

Score EcoVadis: **Niveau Gold**

GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

ACTIONNARIAT : WENDEL (61 %), AREPO FOUNDATION (27 %),MAXBURG CAPITAL PARTNERS (11 %)

CONSEIL DE SURVEILLANCE

8 membres **25 % d'indépendants** **0 femme**

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

~8 350
collaborateurs dans 22 pays

- 56 % Europe
- 26 % Asie
- 10 % Amerique
- 8 % Moyen-Orient, en Afrique et en Australie

CAPITAL INTELLECTUEL

68
familles de brevets actifs :

ACHATS

Principales matières premières	Aluminium	Plastique	Produits chimiques (encres et solvants)	Papier
Part des approvisionnement	~33 %	~32 %	~22 %	~8 %
Pays fournisseurs	Europe , Chine, Russie, Turquie	Europe, Mexique, Turquie, Inde	Europe, Inde Mexique, États-Unis	Europe, Inde Afrique du Sud

EMPLOI DES RESSOURCES

Production intégrée : Approvisionnement en matières premières, rouleaux → Laques, Laminage, Extrusion → Impression, découpe → Finition, Service client

SORTIE

PRODUITS

MARCHÉ CONSOMMATION

- Papiers destinés à la confiserie
- Opercules découpés
- Systèmes de packaging en aluminium

MARCHÉ SANTÉ

- Opercules de blister
- Opercules formés à froid

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

- 7 % Asie
- 12 % Moyen-Orient, Afrique, Australie
- 17 % Amérique
- 64 % Europe

~75 % dans la Division Consommation

~25 % dans la Division Santé

* Source du positionnement : comparaison du chiffre d'affaires des emballages flexibles avec les déclarations annuelles d'autres fabricants

GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

COMITÉ EXÉCUTIF

6 membres **17 %** de femmes

- 41 délivrés (Feuille d'aluminium : 23, Film : 14, Papier : 1 et 3 familles de brevets généraux),
- 27 en cours d'enregistrement (Feuille d'aluminium : 11, Film : 7, Papier : 5 et 4 familles de brevets généraux).

R&D

2 centres de recherche (film, feuille d'aluminium)

76 experts

CERTIFICATION / SYSTÈME DE GESTION

100 % des sites de production ont obtenu un label de gestion de la qualité (par ex, ISO 9001)

9 usines de production certifiées ISO 14001

4 usines de production **certifiées OHSAS 18001 / ISO 14001**

Certifications complémentaires, tels que le **British Retail Standard** (BRC) ou **ISO 15378**, le cas échéant

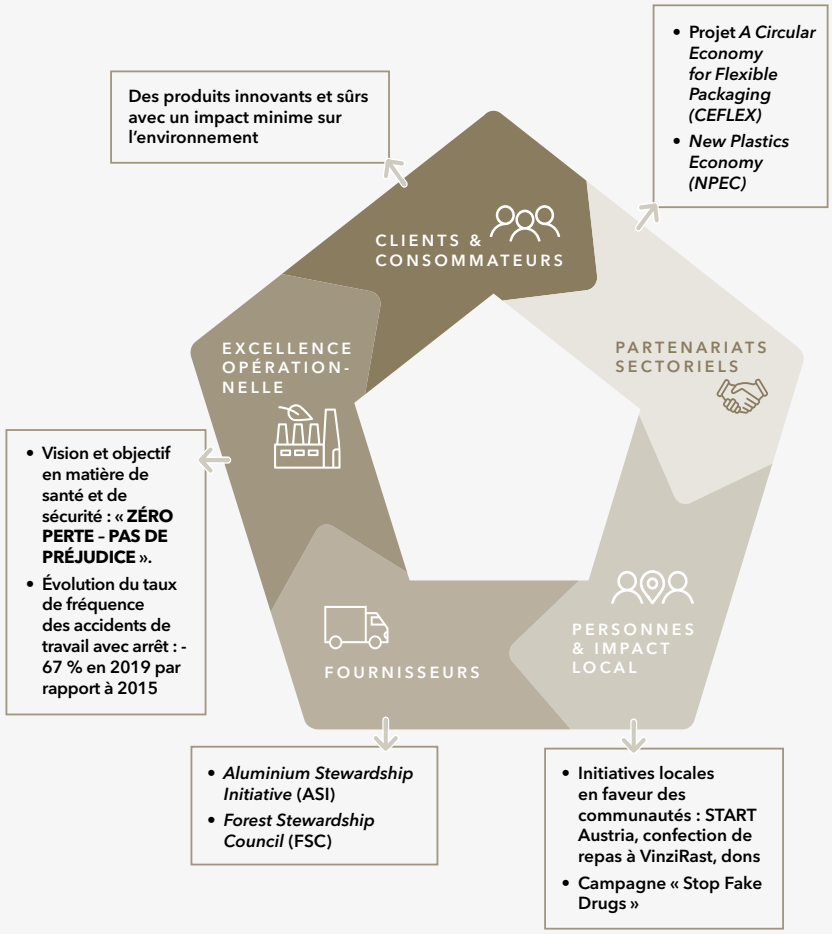
PRODUCTION

36 sites de production DANS **16** pays

#3 DANS LE MONDE

#2 EN EUROPE*

Création de valeur pour les parties prenantes externes



LÉGENDE

Partenaires clés | Éléments Externes | Éléments Internes

4.3.2.2 Faits marquants de l'année 2019

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. Dans le même temps, elle s'assure de son excellence opérationnelle en ne négligeant aucune étape clé.

Constantia Flexibles ambitionne de fournir des solutions d'emballage flexible haut de gamme qui permettent d'améliorer le quotidien des personnes dans le respect de la société et de l'environnement. 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 2019, Constantia Flexibles souhaite souligner la mise en œuvre concluante et efficace des actions suivantes liées aux différents domaines du développement durable :

- Environnement :
  - Constantia Flexibles a remanié sa politique environnementale afin de l'inscrire dans une politique de développement durable plus globale. Cette dernière inclut désormais une annexe qui met en exergue les valeurs fondamentales ainsi que les objectifs de la société, et fournit des informations sur la démarche qui lui permet de tenir ses engagements,
  - Constantia Flexibles a encore amélioré son score climat CDP *(Carbon Disclosure Project)* déjà élevé. En tant que groupe, Constantia Flexibles a décroché un score climat CDP très élevé en 2019 (A), se hissant ainsi au niveau des 2 % des « meilleurs élèves » parmi les entreprises évaluées. En outre, Constantia Flexibles a été identifié comme leader mondial pour son engagement auprès des fournisseurs sur le front du changement climatique. La société fait son entrée au sein du *Supplier Engagement Leaderboard* du CDP,
  - pour la troisième fois consécutive, Constantia Flexibles en tant que groupe a reçu la médaille d'or EcoVadis en reconnaissance de ses succès en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ce résultat place Constantia Flexibles parmi les 2 % des meilleures entreprises de son secteur évaluées par EcoVadis sur leur respect de l'environnement, des droits humains et du droit du travail, de l'éthique et des achats responsables.
  - déploiement de la stratégie globale de recyclabilité de Constantia Flexibles afin de respecter l'engagement du groupe selon lequel tous ses produits seront recyclables d'ici à 2025,
  - audit positif de la plus grande usine de Constantia Flexibles, Constantia Teich, située en Autriche, au regard de la norme relative à la chaîne de traçabilité de l'*Aluminium Stewardship Initiative*, incluant la mise en œuvre d'une évaluation de la biodiversité de toutes les usines,
  - ouverture d'Ecoflex Ahmedabad, la première usine au monde exclusivement consacrée à la production d'emballages flexibles recyclables ;
- Santé et sécurité :
  - Avec le prix SSSE (Santé, sûreté, sécurité et environnement), Constantia Flexibles encourage l'excellence opérationnelle en matière de santé et de sécurité en récompensant les performances (de sécurité) de long terme. En 2019, le deuxième prix SSSE annuel a été décerné au groupe pour sa solide performance à long terme (sécurité). Il a été remis à l'équipe de Constantia Tobepal qui exploite deux usines en Espagne pour l'engagement et le dévouement personnel de l'équipe de direction locale ainsi que pour leurs initiatives SSSE exceptionnelles et l'implication des ouvriers,
  - la mise en œuvre réussie des critères de deux nouvelles normes SSSE au sein de Constantia Flexibles en 2018, a permis d'améliorer la santé et la sécurité sur plusieurs plans : en plus de disposer d'un tableau d'information standardisé affichant les performances de sécurité locales à chaque entrée principale des usines, des règles standardisées ont été étendues au niveau international afin de renforcer la sensibilisation autour de l'importance des questions de sécurité,
  - à la lumière des résultats des processus internes de gestion des risques, la thématique de la protection incendie a été définie comme prioritaire pour 2019. La mise en place de formations, d'initiatives de sécurité ainsi que des conseils techniques détaillés ont permis d'améliorer le score des risques (mesuré par des prestataires extérieurs) et la protection des personnes et ressources potentiellement exposées ;
- 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 des étudiants « START » en Autriche. Venus de pays tels que l'Afghanistan ou la Syrie, ces jeunes réfugiés sont encouragés et accompagnés pour qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel. À titre d'exemple, au cours d'une visite de terrain de l'usine Constantia Teich, un jeune Syrien a manifesté un grand intérêt pour le programme d'apprentissage en mécanique. Un stage lui a été proposé puis une place d'apprenti ingénieur en mécanique,
  - en Turquie, l'équipe de l'usine ASAŞ de Constantia Flexibles a contribué à l'achat de chaussures pour des enfants d'un établissement pour enfants en difficulté scolaire,
  - Constantia Teich Pologne, a soutenu une campagne caritative pour venir en aide à des enfants de familles défavorisées. Dans ce cadre, des produits alimentaires, des cosmétiques, des fournitures scolaires, des jouets ainsi que des vêtements ont été collectés et offerts à ces enfants pour Noël,

- des collaborateurs de l'usine Parikh Packaging en Inde ont organisé des formations sur la sécurité et l'hygiène dans des écoles de quartier. Le but était de sensibiliser les écoliers à la sécurité routière, à la protection incendie ainsi qu'aux mesures de prévention des maladies ;
- en Autriche, une initiative a été lancée au cours de laquelle des salariés pouvaient effectuer un suivi horaire de leurs activités sportives. Le nombre total d'heures collectées a été converti en un don au bénéfice d'une association locale venant en aide aux adolescents et aux jeunes vivant hors du domicile en raison de conflits familiaux.

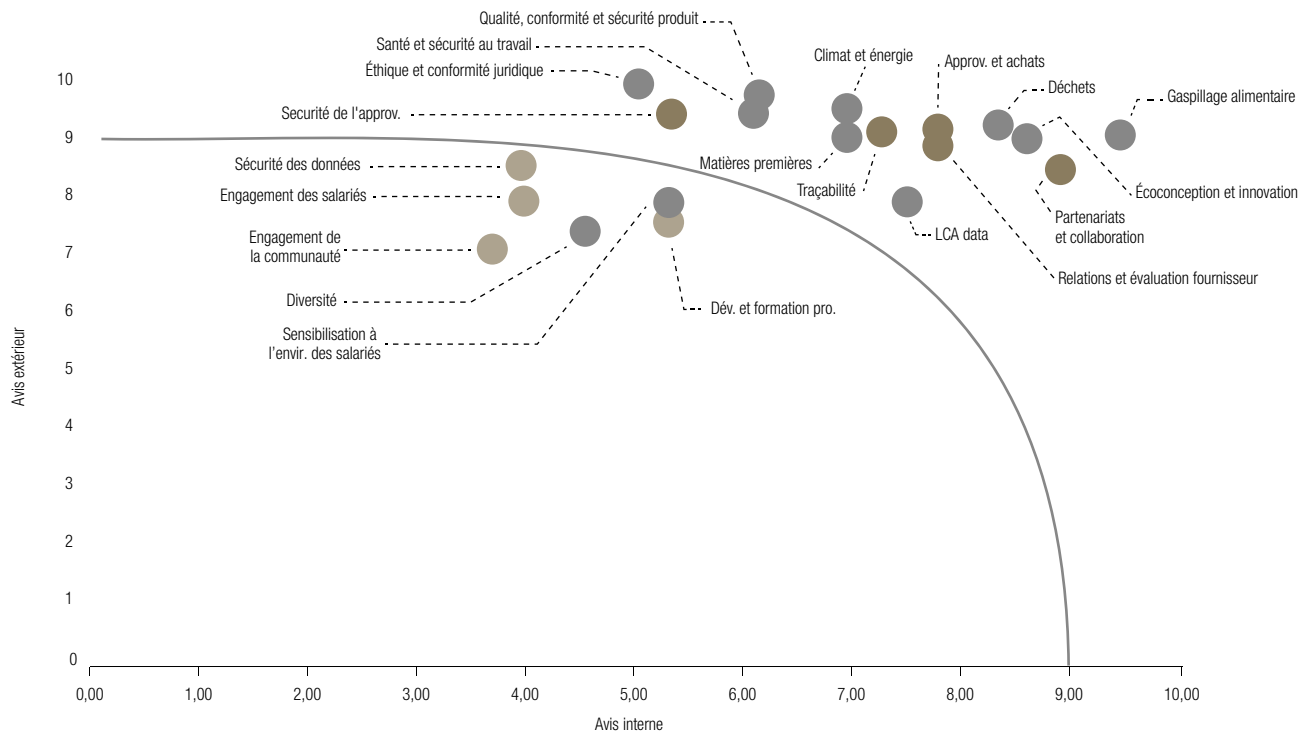
4.3.2.3 Matrice de matérialité

Une plus grande compréhension des enjeux extra-financiers inhérents à leur activité permet aux entreprises de mieux prévenir ou atténuer ces risques. Les éléments pris en compte dans le *reporting* peuvent être déterminés en évaluant la matérialité de chaque enjeu ESG, conformément aux principes de la *Global Reporting Initiative* (GRI). S'agissant des relations avec ses parties prenantes, Constantia Flexibles a choisi une étude d'évaluation d'impact interne et externe, conformément à la norme AA1000, relative à l'implication des parties prenantes. Il leur a en effet été demandé de donner leur avis (importance relative externe) sur les thématiques de développement durable de Constantia Flexibles (importance relative interne) et de noter le degré d'engagement de Constantia Flexibles 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. Les réponses qualitatives portaient principalement sur les questions environnementales, montrant l'importance de ces enjeux. Un grand nombre de commentaires et de demandes concernaient l'écoconception, 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



4.3.2.4 Principaux risques

Constantia Flexibles a classé les risques suivants comme étant étroitement liés à la performance extra-financière à long terme et, à l'évidence, corrélés à la réussite des affaires. Ces risques reposent sur l'évaluation complète de la matérialité et sur la mise en place d'un système interne de gestion des risques et des opportunités.

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 et 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.

Présentation des risques extra-financiers, des politiques et des KPIs (indicateurs clés de performance) de Constantia Flexibles

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SANTÉ ET SÉCURITÉ (priorité historique de Wendel)	Sécurité au travail	Les processus de fabrication (technologies, machines) ainsi que les substances dangereuses (par exemple, solvants ou encres) utilisées pour fabriquer des emballages flexibles peuvent porter préjudice à la santé et à la sécurité des personnes.	Politique du groupe et annexe « politique SSSE du groupe » énonçant la vision de Constantia Flexibles « Zéro perte – Pas de préjudice ». Autres normes sous-jacentes du groupe en matière de santé et sécurité Bonus et incitations corrélés à l'atteinte d'objectifs court terme liés à la performance SSSE	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF) Nombre de maladies professionnelles	4.3.2.4.6
	Santé et sécurité des consommateurs	Constantia Flexibles transforme cette exigence en opportunités commerciales en développant de nouvelles solutions d'emballage visant à satisfaire les besoins des clients (finaux) en matière de santé et de sécurité, et ce, par l'intermédiaire de ses clients directs (secteurs agroalimentaire et pharmaceutique). De plus, Constantia Flexibles a choisi de miser sur l'innovation au regard des nouvelles tendances internationales – urbanisation, croissance de la classe moyenne, santé, produits haut de gamme, développement durable, etc	Registre des exigences réglementaires et autres réglementations internes sur le plan de la sécurité alimentaire ; plan de sûreté alimentaire *(Food Defense Plan)* (comprenant l'analyse annuelle des risques et des points de contrôle critiques – HACCP) ; Mesures d'hygiène et de bonnes pratiques de fabrication (GMP) en production.	*KPIs à définir en 2020*	4.3.2.4.8

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
PERFORMANCE ESG DES PRODUITS (priorité historique de Wendel)	Demande accrue et réglementation relative aux emballages durables	Réglementations actuelles et nouvelles relatives à l'emballage et à l'économie circulaire	Participation active aux projets et initiatives sectoriels liés à la chaîne d'approvisionnement (par exemple, *New Plastics Economy*, CEFLEX, initiative *Stop Waste Save Food*, *Sustainable Packaging Coalition*, l'initiative *Save Food* de l'ONU, méthode PEF (performance environnementale des produits) de l'UE) Signataire de l'engagement mondial de la *New Plastics Economy*, selon lequel 100 % des emballages seront recyclables d'ici à 2025 Ouverture d'Ecoflex Ahmedabad, la première usine au monde exclusivement consacrée à la production d'emballages flexibles recyclables (gamme de produits EcoLam) Les évaluations du cycle de vie (LCA) sont réalisées au moyen d'un méta modèle LCA évalué par des pairs.	Recyclabilité du portefeuille de produits (%)	4.3.2.4.2
ENVIRON-NEMENT	Changement climatique	La hausse mondiale des émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des activités humaines contribue largement au réchauffement climatique et a de graves conséquences sur les écosystèmes et les populations.	Politique de développement durable en place Mesure et *reporting* des émissions directes et indirectes de GES (*scopes* 1, 2 et 3) de toutes les usines dans le monde Objectifs de réduction des émissions absolues et relatives de GES en place Certifications des usines (ISO 14001 et ISO 50001)	Électricité renouvelable (% de la consommation totale d'électricité) Intensité des émissions de GES – *scopes* 1 et 2 (kt CO_2éq./million de m^2 produit) Total des émissions absolues (1+2 [(1)]+ 3) – kt CO_2éq.	4.3.2.4.1
	Pollution de l'air	Constantia Flexibles est conscient du risque de pollution de l'air et de l'impact des émissions de COV sur l'environnement issues d'usines qui utilisent des solvants.	Politique de développement durable en place Systèmes d'oxydation thermique régénérative (RTO) installés dans plusieurs usines	Intensité des émissions de COV (tonne/million de m^2 produit) Division consommation Division santé	4.3.2.4.7

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SOCIAL	Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Pour atteindre ses objectifs, Constantia Flexibles a besoin de salariés motivés et bien formés. Cependant, trouver de la main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans les ateliers, devient de plus en plus difficile jusqu'à devenir un problème majeur dans certaines régions. 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).	Des politiques sont mises en œuvre au niveau local selon les besoins et les exigences du site.	Taux de recrutement Taux de rotation	4.3.2.4.4
	Manque de formation et d'activités axées sur le développement du personnel	Le développement des compétences du personnel est essentiel à la pérennité de la réussite de Constantia Flexibles, le manque de formations peut entraîner une baisse de la motivation, une perte d'effectifs, une dégradation de la performance, des coûts élevés en termes de recrutement/remplacement et une perte d'avantage concurrentiel.	Politique de formation du groupe en place régissant les exigences minimales, les rôles et responsabilités, ainsi que les exigences en matière de documentation, d'évaluation et de *reporting* au niveau mondial	Heures de formation par ETP (équivalent temps plein) Part des salariés ayant suivi une formation d'une journée minimum	4.3.2.4.5
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	Risques environnementaux, sociaux et éthiques liés à l'achat de matières premières	Risques en lien avec l'approvisionnement de Constantia Flexibles en matières premières (aluminium, plastiques, papier et produits chimiques, tels qu'encres et solvants).	Code de conduite des fournisseurs en place. Certification de l'*Aluminium Stewardship Initiative* de C. Teich. Audits et évaluation RSE des fournisseurs	Nombre d'audits fournisseurs menés Taux de couverture des fournisseurs évalués par le questionnaire RSE (en émissions de GES du *scope* 3 et en dépenses d'achats)	4.3.2.4.3

(1) Scope 2 – basé sur l'implantation.
(2) Valeur 2018 du Scope 3 évalué par des pairs.
(3) Évaluation complète des fournisseurs tous les 2 à 4 ans.

4.3.2.4.1 Changement climatique (y compris émissions de gaz à effet de serre)

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
La hausse mondiale des émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des activités humaines contribue largement au réchauffement climatique et a de graves conséquences sur les écosystèmes et les populations.	Politique de développement durable en place Mesure et *reporting* des émissions directes et indirectes de GES (*scopes* 1, 2 et 3) de toutes les usines dans le monde Objectifs de réduction des émissions absolues et relatives de GES en place Certifications des usines (ISO 14001 et ISO 50001)	Électricité renouvelable (% de la consommation totale d'électricité)	15 %	15 %
		Intensité des émissions de GES – *scopes* 1 et 2 (kt CO_2éq./million de m^2 produit)	0,0614	0,0599
		Total des émissions absolues (1+2 [1]+ 3) – kt CO_2éq.	1 787,96	1 811,80 [2]

(1) Scope 2 – basé sur l'implantation.
(2) Valeur 2018 du Scope 3 évalué par des pairs.

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 pour 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 ;
- utilisation maximale de technologies respectueuses des ressources et de l'environnement parallèlement à une optimisation permanente de l'utilisation des matériaux.

Constantia Flexibles recueille et suit en outre 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.

Énergie

En 2019, la consommation totale d'énergie de Constantia Flexibles était de 604 150 MWh, soit une hausse de 8 % par rapport à 2018. La hausse de la consommation d'énergie est essentiellement imputable à l'acquisition de 8 sites de production supplémentaires. Le tableau ci-dessous indique la consommation par source énergétique.

Source d'énergie	[%]
Électricité	48,14 %
Gaz naturel	41,09 %
GPL	3,04 %
Vapeur	3,00 %
Eau chaude	1,02 %
Combustibles	3,65 %
Fioul	0,05 %

En 2019, 17 usines ont utilisé des technologies de valorisation des solvants et/ou permettant d'éviter les émissions de solvants (14 usines ont utilisé des systèmes d'oxydation thermique régénérative [ou RTO] et 12 usines étaient en capacité de valoriser les solvants sur site). En outre, Constantia Flexibles œuvre à l'amélioration continue en matière d'efficacité énergétique, par exemple *via* la récupération de chaleur grâce aux RTO dans certaines usines. La quantité d'énergie récupérée grâce aux RTO (par exemple au moyen d'un système d'huile thermique) n'est pas incluse dans le *reporting* énergétique.

La plupart des usines européennes du groupe respectent, en outre, la norme ISO 50001 et accordent à ce titre une grande importance à la diminution de leur consommation énergétique.

Méthode de comptabilisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Constantia Flexibles mesure ses émissions de gaz à effet de serre et en rend compte conformément au Protocole GHG *(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 gaz à effet de serre des *scopes* 1, 2 et 3 de Constantia Flexibles en 2018 et 2019. Les émissions des *scopes* 1 et 2 ont augmenté de 9 % par rapport à l'année précédente. Cela est essentiellement imputable à l'acquisition de 8 sites de production supplémentaires.

	2018	2019	Variation [%]
***Scope* 1 (kt CO_2éq.)**	112,68	118,40	5 %
***Scope* 2 (kt CO_2éq.)**	143,95	162,08	13 %
Intensité des gaz à effet de serre - (*scope* 1 + 2) (en kt CO_2éq./million de m^2)	0,0614	0,0599	- 2 %
***Scope* 3 (kt CO_2éq.)**	1 531,33	1 531,33 (1)	-

(1) Valeur du Scope 3 évalué par des pairs (matières premières, activités liées à la consommation d'énergie et de combustibles) de 2018. Puisque Constantia Flexibles se conforme aux critères du CDP (Carbon Disclosure Project), les données d'émissions du scope 3 font l'objet d'un audit externe et sont publiés chaque année sur la plateforme CDP. Ce processus ayant lieu au cours du second trimestre de chaque année, la valeur du scope 3 pour 2019 n'est pas encore publiée dans le présent document. Cependant, on peut observer que les émissions du scope 3 ont baissé de 1 % entre 2017 et 2018.

Constantia Flexibles mesure ses émissions des scopes 1 et *2* à l'aide d'un outil informatique spécifique 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, Constantia Flexibles a opté pour l'électricité verte (produite intégralement par des centrales hydrauliques) dans certaines usines, couvrant 15 % de la consommation totale d'électricité en 2019, ce qui contribue à l'objectif de réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre du groupe.

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, le groupe Constantia Flexibles mesure également les émissions indirectes causées par les différents processus menés en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement (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 des matières premières, de type aluminium et plastiques, représentent environ 80 % des émissions de *scope* 3 de la société en 2018. Par conséquent, les biens achetés pour fabriquer ses produits représentent la principale source des émissions de scope 3. Ces dernières 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 alors 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.

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 objectifs de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % sur l'ensemble du groupe d'ici à 2023 (émissions des *scopes* 1 et 2 par mètre carré produit, 2005 étant l'année de référence). De plus, en 2017, Constantia Flexibles a défini un objectif de réduction de ses émissions absolues de gaz à effet de serre 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 gaz à effet de serre 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 gaz à effet de serre 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. Cet objectif a été communiqué en interne et en externe. Le détail de l'objectif du groupe ainsi que les réductions annuelles au niveau des sites ont été approuvés par le Conseil d'administration de Constantia Flexibles en 2019. Les aspects opérationnels liés à l'objectif seront enclenchés dans le courant de l'année 2020.

Le tableau ci-dessous montre la progression vers l'objectif SBTi (*Science Based Target initiative*) défini par Constantia Flexibles :

Indicateurs	Base de référence 2015 – kt CO_2éq.	Performance 2019 (1)	Objectif 2030
Réduction des émissions absolues de GES de 24 % d'ici à 2030 et de 49 % d'ici 2050 (*Scopes* 1, 2 et 3)	1 974	- 8 %	- 24 %

(1) Valeur du Scope 3 évalué par des pairs (matières premières, activités liées à la consommation d'énergie et de combustibles) de 2018. Puisque Constantia Flexibles se conforme aux critères du CDP (Carbon Disclosure Project), les données d'émissions du Scope 3 font l'objet d'un audit externe qui est publié chaque année sur la plateforme CDP. Ce processus ayant lieu au cours du deuxième trimestre de chaque année, la valeur du Scope 3 pour 2019 n'est pas encore publiée dans le présent document. Cependant, on peut observer que les émissions du Scope 3 ont baissé de 1 % entre 2017 et 2018. Scope 2 – basé sur l'implantation.

Indicateurs	Base de référence 2005 – kt CO_2éq./ million de m^2	Performance 2019	Objectif 2023
Réduction de l'intensité des émissions de GES de 40 % d'ici 2023 (*Scopes* 1 et 2 par m^2)	0,08	- 24 %	- 40 %

Pour clarifier et mieux refléter l'importance du développement durable dans les principes de l'entreprise, Constantia Flexibles a remanié sa politique environnementale pour en faire une politique de développement durable plus globale. Elle inclut également une annexe qui détaille les actions et mesures mises en place pour tenir les engagements pris. En outre, le Code de conduite et le Code de conduite des fournisseurs ont été mis à jour en 2019. Ils comprennent des clauses globales sur l'environnement et l'approvisionnement responsable.

De plus, Constantia Flexibles communique ses principales données environnementales sur ses différentes chaînes d'approvisionnement et collabore à plusieurs plateformes/projets, comme le CDP *(Carbon Disclosure Project)* et EcoVadis. En 2019, l'entreprise a encore amélioré son score climat CDP déjà élevé. 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. En raison de son degré élevé de transparence au regard du *reporting* en matière de réchauffement climatique et des efforts que la société a déployés en termes de protection du climat, Constantia Flexibles s'est vu attribuer un très bon score climat CDP en 2019. Sur les 8 400 sociétés qui ont communiqué leurs données environnementales *via* le CDP en 2019, Constantia Flexibles fait partie des 2 % à avoir intégré la liste A du CDP, gage du statut de leader du groupe en matière d'action climatique reposant sur la transparence. 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. Constantia Flexibles a été identifiée comme leader mondial en ce qui concerne ses engagements auprès des fournisseurs sur le front du changement climatique. La société s'est donc fait une place sur le *Supplier Engagement Leaderboard* du CDP (Score A) et a fait son entrée au sein du *Supplier Engagement Leaderboard* du CDP,

L'entreprise est également bien notée par EcoVadis qui vise à améliorer les pratiques environnementales et sociales des entreprises en s'appuyant sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. En 2019, Ecovadis a attribué, pour la troisième fois consécutive, le niveau Or à Constantia Flexibles en raison de son engagement en matière de RSE, qui figure de ce fait parmi les 2 % des fournisseurs ayant reçu la meilleure évaluation dans ce secteur.

4.3.2.4.2 Demande accrue et réglementation relative aux emballages durables

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Réglementations actuelles et émergentes relatives à l'emballage et à l'économie circulaire	Collaboration active aux projets et initiatives sectoriels liés à la chaîne d'approvisionnement (par exemple, New Plastics Economy, CEFLEX, initiative Stop Waste Save Food, Sustainable Packaging Coalition, l'initiative Save Food de l'ONU, méthode PEF (performance environnementale des produits) de l'UE)	Recyclabilité du portefeuille de produits (%)	60 %	*Non disponible**
	Signataire de l'engagement mondial de la New Plastics Economy, selon lequel 100 % des emballages seront recyclables d'ici à 2025			
	Ouverture d'Ecoflex Ahmedabad, première usine au monde exclusivement consacrée à la production d'emballages flexibles recyclables (gamme de produits EcoLam)			
	Les évaluations du cycle de vie (LCA) sont réalisées au moyen d'un méta modèle LCA évalué par des pairs			

* *L'engagement (selon lequel les produits seront tous recyclables en 2025) a été pris en 2018. L'évaluation 2019 est toujours en cours à la date de publication.*

En raison des réglementations 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), ainsi que de la baisse de la demande d'emballages non recyclables (laminés multimatériaux complexes dans le portefeuille de produits de Constantia Flexibles, 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 supplémentaires et de fournir des informations précises sur l'empreinte environnementale des produits, de manière à respecter la réglementation, par exemple les législations et normes nationales ou européennes en matière d'étiquetage, à l'image de la Performance environnementale des produits (*Product Environmental Footprint - PEF*), une initiative de la Commission européenne, ainsi que le *reporting* obligatoire de la performance en termes de CO_2 des biens de grande consommation.

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) conduisent 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 tout en développant un avantage concurrentiel.

4.3.2.4.2.1 Économie circulaire et recyclabilité

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 *New Plastics Economy*, soutenue par la fondation Ellen MacArthur, dont l'ambition est de créer un système dans lequel le plastique ne crée pas de déchets ou de pollution. 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. L'initiative se concentre sur trois actions nécessaires pour réaliser la vision et créer une économie circulaire pour les matières plastiques : éliminer les éléments plastiques problématiques et superflus, innover afin de permettre la réutilisation, le recyclage et le compostage des plastiques qui ne peuvent être éliminés et, enfin, organiser la circulation de tous les éléments plastiques au sein de l'économie pour limiter leur rejet dans l'environnement.

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 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 promesse fait partie des engagements de Constantia Flexibles dans le cadre du « Global Commitment » de l'initiative *New Plastics Economy*, laquelle réunit bon nombre des plus importants producteurs, marques, distributeurs, recycleurs d'emballages, États et ONG au monde. Car tous partagent un certain nombre d'ambitions, de définitions et un niveau élevé de transparence dans leur engagement à traiter à la racine le problème des déchets plastiques et de la pollution qui en découle. 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. Elle est donc particulièrement fière de compter parmi les 400 organisations à avoir signé le *Global Commitment*. Les signataires incluent des sociétés dont la production représente 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. Alors que l'entreprise s'est engagée à jouer son rôle pour contribuer à la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire, Constantia Flexible a étendu sa participation à l'initiative *New Plastics Economy* pour la prochaine période jusqu'à 2022.

En tant que membre fondateur du projet CEFLEX (*A Circular Economy for Flexible Packagin*g), Constantia Flexibles participe activement à l'amélioration de la performance des emballages flexibles dans l'économie circulaire en proposant des solutions de conception innovantes. 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 : 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 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. Pour fournir aux parties prenantes internes les informations nécessaires afin de discuter des possibilités de produits et d'œuvrer à l'objectif de recyclabilité des produits de Constantia Flexibles, l'entreprise a créé, en 2019, un guide technique interne d'orientations sur la recyclabilité, qui regroupe les informations essentielles relatives au recyclage des emballages flexibles, fournit des détails sur le contexte réglementaire et des données sur le marché du recyclage des emballages. Les informations et les critères d'évaluation fournis par ce document permettent à Constantia Flexibles d'améliorer la recyclabilité de son portefeuille de produits, ainsi que de mesurer sa progression au regard de son objectif. En 2019, Constantia Flexibles a ainsi réalisé une évaluation détaillée de l'ensemble de son portefeuille de produits afin d'identifier les structures non recyclables. La société est, par ailleurs, en train de créer une feuille de route pour remédier à chacun des cas concernés. À l'heure actuelle, 60 % du portefeuille de produits (% de la production recyclable [m^2] de la production vendue [m^2] en 2018) est recyclable (selon la définition de la Fondation Ellen MacArthur pour l'initiative *New Plastics Economy* : un emballage est recyclable s'il est prouvé que sa collecte, son tri et son recyclage post-consommation fonctionnent dans la pratique et à grande échelle).

La stratégie de l'Union européenne sur les matières plastiques dans une économie circulaire (*European Strategy for Plastics in a Circular Economy*) 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). En novembre 2019, l'entreprise a procédé à l'inauguration d'Ecoflex Ahmedabad, la première usine au monde exclusivement consacrée à la production d'emballages flexibles recyclables.

En 2019, la gamme complète de produits Ecolutions a été lancée afin de mettre sur le marché une option plus durable en matière d'emballages flexibles. Grâce aux différents produits que compte sa gamme aujourd'hui (EcoLam, EcoCover, EcoPouch, EcoTainerAlu), Constantia Flexibles est prête 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 et 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, Constantia Flexibles participe à des forums associatifs dont l'objet est de 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 multimatériaux 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.

4.3.2.4.2.2 Évaluations du cycle de vie

Des analyses indépendantes du cycle de vie menées en collaboration avec des associations sont 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 l'analyse du cycle de vie. Ces dernières sont réalisées depuis 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 innovant LCA, revu par des pairs, permet à Constantia Flexibles de fournir aux clients et aux autres parties prenantes des informations utiles sur la performance environnementale des produits, en leur permettant d'évaluer les effets des combinaisons de processus de fabrication, d'utilisation de matières premières, de solutions de gestion des déchets et de paramètres extrêmement détaillés spécifiques à un pays donné.

En développant une expertise 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.

4.3.2.4.3 Risques environnementaux, sociaux et éthiques liés à l'achat de matières premières

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risques en lien avec l'approvisionnement de Constantia Flexibles en matières premières (aluminium, plastiques, papier et produits chimiques, tels qu'encres et solvants)	Code de conduite des fournisseurs en place	Nombre d'audits fournisseurs menés	*Non disponible*	40
	Certification de l'Aluminium Stewardship Initiative de C. Teich	Taux de couverture des fournisseurs évaluées par le questionnaire RSE fournisseurs (en émissions de GES *scope* 3 et dépenses d'achats)	80 %	*Non disponible* (1)
	Audits et évaluation RSE des fournisseurs			

(1) Évaluation complète des fournisseurs tous les 2 à 4 ans.

Le principal risque associé à la consommation de matières premières de Constantia flexibles est l'impact environnemental de l'approvisionnement. L'utilisation d'aluminium, de plastiques, de papier et de produits chimiques, tels que les encres et les solvants, comportent des risques d'inefficacité, d'atteinte à la réputation, de coûts liés à la mise en conformité, de perturbations opérationnelles et d'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 mettre en place des certifications d'approvisionnement responsable) constitue un élément

important de son approche globale du développement durable. Constantia Flexibles est membre fondateur de l'*Aluminium Stewardship Initiative* (ASI), un projet lancé en vue de promouvoir la performance de durabilité et la transparence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'aluminium. Fondée par plusieurs entreprises, l'ASI est une initiative 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. En 2018, l'usine la plus importante de Constantia Flexibles, C. Teich, 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 ESG. La certification ASI de l'usine de Teich montre que les pratiques de Constantia Flexibles répondent aux normes les plus exigeantes de l'industrie. En 2019, Constantia Teich a passé avec succès l'audit conformément à la norme de chaîne de traçabilité (*Chain of Custody* ou CoC) d'ASI (*Aluminium Stewardship Initiative),* qui complète la norme de performance d'ASI et définit des critères pour la création de la chaîne de traçabilité, notamment pour l'aluminium. Constantia Flexibles achète 90 % de son aluminium auprès d'autres membres de l'ASI.

Constantia Flexibles ayant renforcé sa présence dans ces régions (10 entreprises en activité), la part de matières premières provenant de pays tels que l'Inde a augmenté. Les matières premières pour les usines indiennes du groupe représentent près de 10 % des dépenses totales consacrées aux matières premières, lesquelles sont souvent sourcées localement auprès d'acteurs clés pour les produits chimiques, mais aussi de « champions » locaux en raison de leur bonne réputation due à l'utilisation de circuits courts.

La part des principales matières premières de Constantia Flexibles [volume d'achat en €] baisse en 2019, en particulier pour l'aluminium, s'établissant à environ 33 % (contre près de 40 % en 2018) en raison de l'évolution des cours sur le LME, le marché des métaux de Londres. Ce risque concernant le prix des matières premières et son impact potentiel sur les résultats financiers de Constantia Flexibles fait également l'objet d'une gestion active par une équipe dédiée au sein de la direction des achats du groupe. La direction des achats est chargée d'effectuer le suivi et de garantir l'approvisionnement auprès des marchés en respectant les exigences du Code de conduite et en analysant les impacts commerciaux.

De plus, dans le cadre des projets CEFLEX *(A Circular Economy for Flexible Packaging)* et NPEC *(New Plastics Economy),* Constantia Flexibles participe à la performance des emballages flexibles dans l'économie circulaire (voir la section « Demande accrue et réglementation relative aux emballages durables »).

Constantia Flexibles a développé un Code de conduite destiné aux fournisseurs publié sur son site Web. Le « Code de conduite pour les fournisseurs et sous-traitants » définit les exigences minimales que Constantia Flexibles impose à ses fournisseurs de biens et services, ainsi qu'à ses sous-traitants, concernant leur responsabilité vis-à-vis des parties prenantes et de l'environnement. Les principes de ce 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 de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (par le biais de projets de R&D en B2B notamment). En 2019, le Code de conduite a été mis à jour de manière à mieux refléter l'importance du développement durable dans les principes écrits de la société. Le Code de conduite des fournisseurs est intégré aux conditions d'achat de Constantia Flexibles.

En 2019, Constantia Flexibles a réalisé près de 40 audits de fournisseurs, représentant environ 11 % du volume total d'achats. Dans le cadre de ces audits, les fournisseurs doivent affirmer leur adhésion au Code de conduite de Constantia Flexibles.

La société a en outre élaboré un questionnaire approfondi destiné aux fournisseurs. Comprenant des sujets généraux et touchant à l'environnement, les deux questionnaires visent à appréhender le statu quo et la maturité des fournisseurs sur la question environnementale. Les notes des fournisseurs ainsi générées indiquent leur niveau de maturité et permettent à Constantia Flexibles d'informer les fournisseurs sur les actions environnementales recommandées, afin qu'ils puissent améliorer leur performance en la matière. Ces questionnaires ont été envoyés aux principaux fournisseurs, permettant de couvrir plus de 80 % des émissions de gaz à effet de serre du scope 3 et des dépenses d'achat.

4.3.2.4.4 Pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Pour atteindre ses objectifs, Constantia Flexibles a besoin de salariés motivés et bien formés. Cependant, trouver de la main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans les ateliers, devient de plus en plus difficile jusqu'à devenir un problème majeur dans certaines régions. 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).	Les politiques sont mises en œuvre au niveau des sites selon les exigences et besoins locaux.	Taux de recrutement	15,0	17,5
		Taux de rotation	13,5	15,1

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.

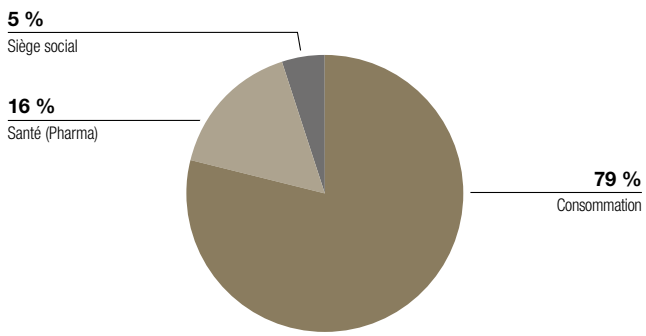
Constantia Flexibles se trouve donc confronté au risque d'indisponibilité de personnel qualifié et, par là même, au risque de ne pas réussir à pourvoir des postes clés, tous niveaux confondus (ouvriers, ingénieurs ou responsables).

Au 31 décembre 2019, l'effectif était de 8 367 salariés, la majorité d'entre eux (79 %) étant employés dans la division Consommation. En 2019, deux sites de production, l'un aux États-Unis et l'autre en Afrique du Sud, ont fermé. En revanche, une nouvelle usine est entrée en production en Inde à l'automne 2019. Au total, le nombre de salariés est resté relativement stable en 2019 par rapport à l'année précédente. La nouvelle acquisition de Constantia Flexibles, Constantia TT, n'est pas prise en compte dans les chiffres ci-dessous, les données des ressources humaines n'étant pas disponibles sur l'intégralité de l'année 2019.

Répartition des effectifs par division à fin 2018 et 2019

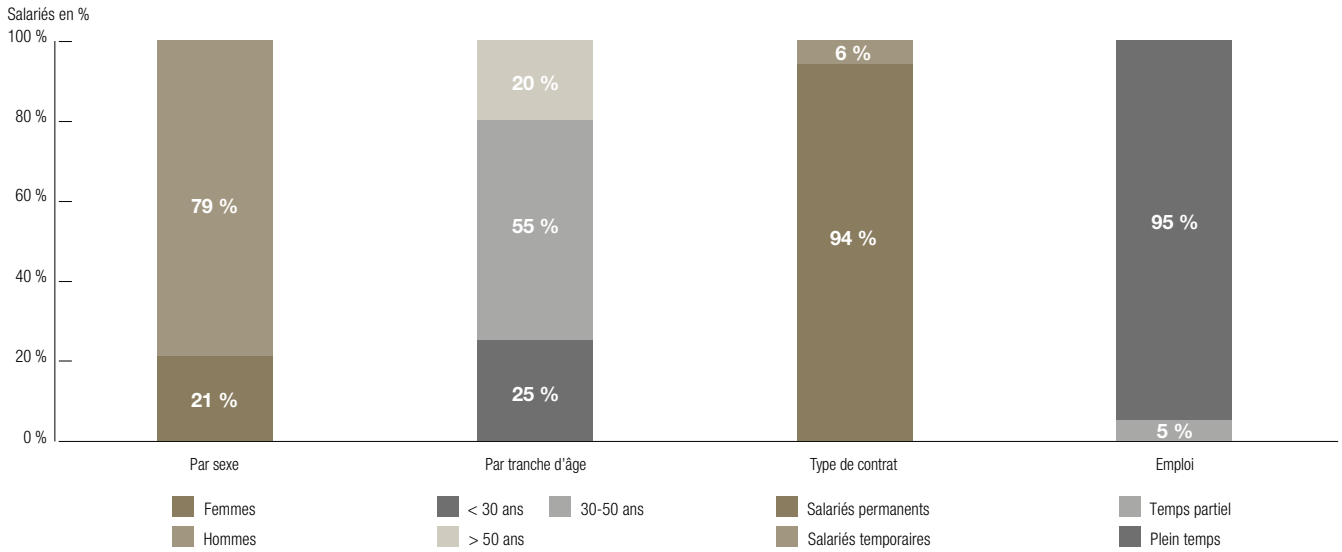
	2018		2019	
Division	Effectif physique	Effectif en %	Effectif physique	Effectif en %
Consommation	6 613	80 %	6 593	79 %
Santé (Pharma)	1 346	16 %	1 385	16 %
Siège social	363	4 %	389	5 %
TOTAL	**8 322**	**100 %**	**8 367**	**100 %**

Salariés par division 2019



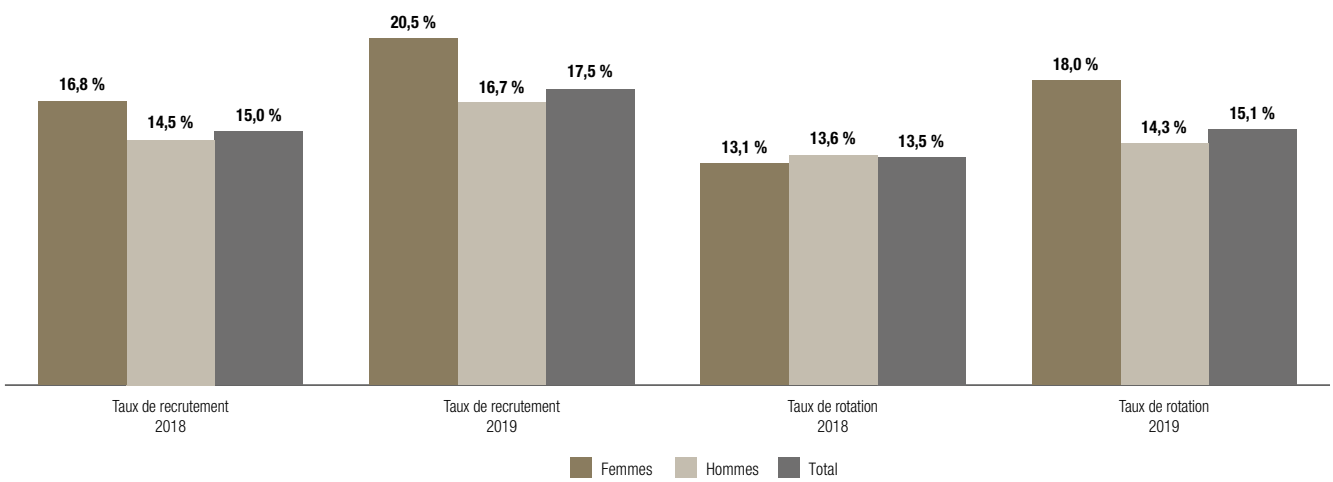
55 % des salariés de Constantia Flexibles ont entre 30 et 50 ans. Les effectifs de l'entreprise comprennent 21 % de femmes et 79 % d'hommes. 95 % des salariés occupent un emploi à plein-temps et 94 % bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Il n'y a aucune variation notable par rapport à 2018. En 2018, 56 % des salariés de Constantia Flexibles avaient entre 30 et 50 ans, et l'effectif total comptait 21 % de femmes et 79 % d'hommes. 95 % des salariés occupaient un emploi à plein-temps et 94 % 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 2019



Le risque de pénurie de main-d'œuvre qualifiée est contrôlé par un suivi mensuel des taux de recrutement et de rotation au sein de Constantia Flexibles. En 2019, 360 femmes et 1 105 hommes ont été recrutés dans les entités de Constantia Flexibles. L'année précédente, Constantia Flexibles avait recruté au total 1 248 salariés. Au cours de la période de *reporting*, 1 263 salariés ont quitté Constantia Flexibles, contre 1 124 lors de la période précédente. Au total, en 2019, le taux de recrutement de Constantia Flexibles s'établit à 17,5 %, tandis que le taux de rotation s'élève à 15,1 %. En 2018, le taux de recrutement était de 15,0 % et le taux de rotation de 13,5 %. Cette hausse est due à la fermeture de deux sites de production de Constantia Flexibles ainsi qu'à l'implantation d'un nouveau site, comme indiqué ci-dessus.

Taux de recrutement et de rotation par sexe



Constantia Flexibles est arrivé à la conclusion qu'une politique formalisée ayant vocation à limiter ce risque serait inefficace. Ce risque doit, en effet, trouver des solutions de diverses natures en fonction des entités et de leur taille, des régions et pays. Une approche globale générale obligatoire - avec la mise en place d'une politique – ne permettrait vraisemblablement pas de répondre à cette problématique. Plutôt qu'une politique, Constantia Flexibles a donc décidé de miser essentiellement sur des initiatives locales et mondiales (voir ci-dessous) pour gérer ce risque.

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 en ligne a été mis en place sur les sites européens et sud-africains 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 permet de publier les offres d'emploi en ligne et de constituer un réservoir de talents à l'échelle mondiale. La formation des salariés au niveau local est une ambition, comme en témoigne le fort investissement dans les apprentissages et stages, en particulier sur les sites autrichiens et allemands. Fin 2019, un total de 156 apprentis et stagiaires a intégré Constantia Flexibles à l'échelle internationale.

Constantia Flexibles est arrivé à la conclusion qu'une politique formalisée ayant vocation à limiter ce risque serait inefficace. Ce risque doit, en effet, trouver des solutions de diverses natures en fonction des entités et de leur taille, des régions et pays. Une approche globale générale obligatoire – avec la mise en place d'une politique – ne permettrait vraisemblablement pas de répondre à cette problématique. Constantia Flexibles a donc décidé de miser essentiellement sur des initiatives locales et mondiales (voir ci-dessus et ci-dessous, par exemple la gestion de la succession aux postes stratégiques) pour gérer ce risque.

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, de religion, d'orientation ou d'identité sexuelle, d'âge, de handicap, de nationalité, et du statut de citoyen ou d'immigré.

Environ 2,6 % des effectifs de Constantia Flexibles sont des personnes en situation de handicap.

4.3.2.4.5 Manque de formations et d'activités axées sur le développement du personnel

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Le développement du personnel est essentiel à la pérennité de la réussite de Constantia Flexibles. Le manque de formations et d'activités axées sur le développement peut entraîner une baisse de la motivation, une perte d'effectifs, une dégradation de la performance, des coûts élevés en termes de recrutement/remplacement et une perte d'avantage concurrentiel.	Politique de formation du groupe en place régissant les exigences minimales, les rôles et responsabilités, ainsi que les exigences en matière de documentation, d'évaluation et de *reporting* au niveau mondial.	Heures de formation par ETP (équivalent temps plein)	17,51	18,52
		Part des salariés ayant suivi une formation d'une journée minimum	61,56 %	58,46 %

La formation et le développement des collaborateurs sont essentiels à la réussite du groupe. Le manque de formations et d'activités de développement personnel peut entraîner une baisse de la motivation, des pertes d'effectifs, une dégradation de la performance, des surcoûts 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. Une politique de formation mondiale a été mise en œuvre et sert de référentiel pour les initiatives et outils de formation et de développement. Cette politique définit également les exigences minimales de l'entreprise en matière d'initiatives et de *reporting* de formation.

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 progressivement augmenté. D'une façon générale, Constantia Flexibles propose de plus en plus de modules de formation 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 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 », une plateforme de gestion et de formation interactive, a été mise en place. 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. Le portefeuille de formations a été enrichi de deux initiatives supplémentaires : 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 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) suivant les initiatives de formation à l'échelon mondial :

	Nombre total d'heures de formation	Heures de formation annuelles moyennes par ETP	Nombre de salariés ayant suivi une formation d'une journée minimum	Part des salariés ayant suivi une formation d'une journée minimum
2018	137 999	17,51	5 123	61,56 %
2019	146 597	18,52	4 891	58,46 %

4.3.2.4.6 Sécurité au travail

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Les processus de fabrication (technologies, machines) ainsi que les substances (par exemple, solvants ou encres) utilisés pour fabriquer des emballages flexibles peuvent porter préjudice à la santé et la sécurité des personnes.	Politique SSSE du groupe et annexe « Politique SSSE du groupe » énonçant la vision de Constantia Flexibles « Zéro perte – Pas de préjudice ». Autres normes sous-jacentes du groupe en matière de santé et sécurité Bonus et incitations corrélés à l'atteinte d'objectifs à court terme liés à la performance SSSE.	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF)	6,6	3,9
		Nombre de maladies professionnelles	0	1

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 liés à la santé et à la sécurité des 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 des formations. Par conséquent, seules des formations suffisantes et complètes sur les instructions ainsi que des visites de sécurité (Safety Walks) assurées par l'équipe de direction locale permettent de sensibiliser correctement les salariés et le personnel temporaire sur les questions de sécurité et d'identifier où et comment ils peuvent être exposés à ce risque. Constantia Flexibles tient également compte des risques liés à la distraction, ainsi qu'au stress psychologique et physique au travail. Par exemple, en 2019, des campagnes de sensibilisation ont été adressées à plus de 2 200 personnes, en particulier les ouvriers travaillant dans les ateliers. Ces publics se sont vus présenter un large éventail de contre-mesures et d'outils et ont également bénéficié de formations portant sur les comportements appropriés à adopter.

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. Cependant, tout cas de maladie professionnelle – reconnu comme tel par les autorités compétentes au niveau local – doit être signalé à la fonction du groupe concernée. À cet égard, les exigences en matière de durée et de *reporting* sont clairement définies pour déterminer l'efficacité des mesures de longue durée. Pour Constantia Flexibles, au niveau monde un seul cas de maladie professionnelle a été déclaré sur un site de production en 2019.

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 sites opérationnels faisant l'objet d'une obligation de *reporting* SSSE au sein du groupe à fin 2019, ces chiffres sont ensuite synthétisés, vérifiés et suivis. Les rapports qui en résultent reflètent la performance mensuelle en matière de sécurité par division et sont communiqués chaque mois à ces dernières.

Outre les principaux enseignements tirés des accidents avec arrêt ou des incidents dits « à haut potentiel » qui se sont produits, des mesures préventives et correctives connexes sont partagées 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.

Depuis 2017, année au cours de laquelle Constantia Flexibles a mis en œuvre un système de bonus corrélé à l'atteinte d'objectifs de santé et sécurité afin d'améliorer sa performance dans ce domaine, l'implication des responsables opérationnels et du Comité exécutif est nécessaire. 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 » (TF) mais travailler plutôt sur les causes de fond de l'accidentologie. La performance du groupe en matière de sécurité connaît toutefois une amélioration notable (réduction de plus de deux tiers en termes de TF) depuis que Wendel est devenue l'actionnaire majoritaire de Constantia Flexibles.

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. Pour certaines usines liées à un secteur spécifique, voire 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, dans le cadre du processus d'amélioration continu (CIP) déjà en place. Les enseignements tirés de telles situations sont considérés comme essentiels pour mettre en place en amont des mesures préventives.

En 2019, le nombre d'initiatives proactives de sécurité de ce type au sein de Constantia Flexibles s'est élevé à plus de 5 en moyenne par site opérationnel où des personnes sont exposées aux risques inhérents à la fabrication quotidienne d'emballages flexibles.

Les questions liées à la santé et à la sécurité au travail 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 plusieurs KPIs reflètent l'importance des investissements d'amélioration consécutifs que réalise Constantia Flexibles dans le monde, comme le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF).

Vision de Constantia Flexibles en matière de SSSE

Constantia Flexibles

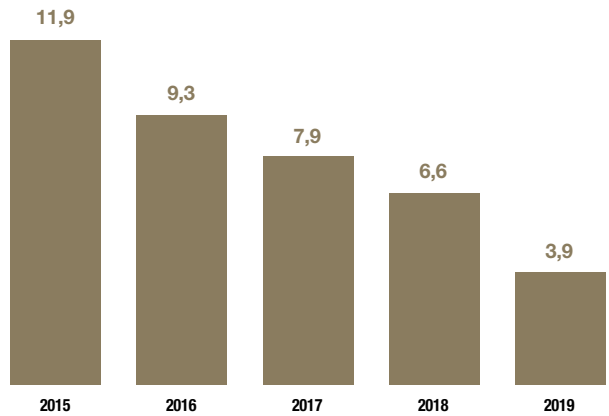
Nous croyons en notre vision

ZÉRO PERTE - PAS DE PRÉJUDICE

et nous en faisons une priorité absolue !

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

(par million d'heures travaillées)



Pourquoi Constantia Flexibles suit le TF ?

Conformément à l'engagement de Constantia Flexibles de créer et de maintenir un environnement professionnel sûr et durable pour tous ses salariés, le *reporting* du nombre d'accidents avec arrêt (ATA) prend naturellement en compte toutes les personnes exposées, qu'elles soient des salariés ou des intervenants externes, aux risques inhérents à leurs activités. Par conséquent, le nombre d'accidents avec arrêts et le taux de fréquence représentent le nombre d'accidents qui entraînent la perte d'au moins une journée entière de travail en raison de blessures subies par une personne par million d'heures travaillées.

Performance 2019

Constantia Flexibles suit cet indicateur clé de performance de référence. Utilisé à travers tous les secteurs, il permet la comparaison avec les concurrents et les clients. La réduction du taux de fréquence, qui résulte d'efforts importants, montre l'amélioration durable de la performance en matière de sécurité de Constantia Flexibles,

Santé et sécurité au travail	**2018**	**2019**
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	94	69
Division Consommation	79	55
Division Santé	15	14
Bureaux	0	0
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF)	6,6	3,9
Division Consommation	7,0	3,8
Division Santé	6,1	5,6
Bureaux	0,0	0,0

TF = taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt = nombre d'accidents de travail avec arrêt pour 1 million d'heures travaillées.

4.3.2.4.7 Pollution de l'air

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Constantia Flexibles est conscient du risque de pollution de l'air et de l'impact des émissions de COV sur l'environnement des usines qui utilisent des solvants.	Politique de développement durable en place Systèmes d'oxydation thermique régénérative (RTO) installés dans plusieurs usines	Intensité des émissions de COV (tonne/million de m² produit)		
		Division Consommation	3,24	3,57
		Division Santé	3,02	3,08

Constantia Flexibles est conscient du risque de pollution de l'air et de l'impact des émissions de COV sur l'environnement. Ces émissions proviennent d'usines qui utilisent des solvants. Constantia Flexibles respecte les lois en vigueur en matière d'émissions de COV, de sorte qu'aucune politique supplémentaire n'est requise pour gérer ce risque. Constantia Flexibles a toutefois mis à jour sa politique environnementale dans le cadre de sa stratégie RSE globale. Devenue une politique de développement durable, elle inclue notamment les technologies permettant la réduction des émissions de COV.

Constantia Flexibles applique une démarche d'amélioration continue dans ce domaine. Les approches retenues en la matière comprennent notamment :

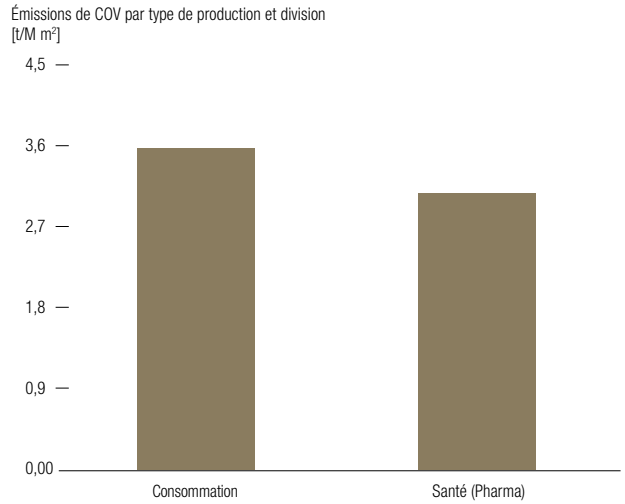
- la valorisation des solvants ;
- la mise en place de systèmes d'oxydation thermique régénérative (RTO) ; et
- le recours à des technologies bio sans solvants organiques.

Dans ce contexte, la société a installé des systèmes de RTO (oxydation thermique régénérative) dans plusieurs usines, ce qui permet de réduire les émissions de COV. En 2019, 17 usines ont utilisé des technologies de valorisation des solvants et/ou permettant d'éviter les émissions de solvants (14 usines ont exploité des RTO), 12 usines étaient en capacité de valoriser les solvants sur site).

Constantia Flexibles s'est fixé l'objectif de limiter la consommation globale de solvants en investissant dans de nouvelles technologies d'impression sans solvant dans plusieurs usines. 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 a totalement été supprimé depuis début 2018.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des émissions de COV par volume de production et par division. Les émissions absolues de COV ont augmenté de 23 %, tandis que les émissions de COV par volume de production ont augmenté de 10 % par rapport à 2018. Cette hausse s'explique par l'acquisition de 8 sites de production supplémentaires utilisant des solvants.

Intensité des émissions de COV par division [t/million de m² produits]



4.3.2.4.8 Innovation permanente au service de la santé et de la sécurité des consommateurs

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Constantia Flexibles transforme cette exigence en solides opportunités commerciales en développant de nouvelles solutions d'emballage visant à satisfaire les besoins des clients (finaux) en matière de santé et de sécurité, et ce, par l'intermédiaire de ses clients directs (secteurs agroalimentaire et pharmaceutique). De plus, Constantia Flexibles a choisi de miser sur l'innovation au regard des nouvelles tendances internationales – urbanisation, croissance de la classe moyenne, santé, produits haut de gamme, développement durable, etc.	Registre des exigences réglementaires et autres réglementations internes sur le plan de la sécurité alimentaire ; Plan de sûreté alimentaire (« Food defense », comprenant l'analyse annuelle des risques et des points de contrôle critiques – HACCP) ; Mesures d'hygiène et de Bonnes pratiques de fabrication (GMP) en production.	*À définir en 2020*	*Non applicable*	*Non applicable*

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 atténuer ce risque, Constantia Flexibles a mis en œuvre les procédures et politiques internes suivantes :

- registre des exigences réglementaires et autres réglementations internes ;
- politique de qualité et sécurité produit au niveau du groupe ;
- tests de migration et de conformité ;
- plan de sûreté alimentaire (« Food Defense Plan », incluant l'analyse annuelle des risques et des points de contrôle critiques – HACCP) ;
- certifications et normes (par exemple, ISO 9001, FSSC 22000, BRC, etc.).

Pour garantir la santé et la sécurité des consommateurs, Constantia Flexibles respecte toutes les réglementations applicables aux conditionnements alimentaires et pharmaceutiques dans tous les territoires où le groupe est implanté. 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 Bonnes Pratiques de Fabrication (*Good Manufacturing Practices - GMP*) aux normes ISO et d'autres normes (par exemple, le BRC ou *British Retail Consortium*), en fonction des besoins.

Constantia Flexibles a également mis en œuvre des politiques et procédures mondiales très détaillées afin d'assurer la mise en place et le suivi appropriés des processus internes au niveau local/du site : outre les certificats de gestion de la qualité (comme ISO 9001) disponibles pour chaque usine de fabrication, des fonctions centrales spécifiques du groupe ont défini des mesures supplémentaires approfondies liées à la sûreté alimentaire (« Food Defense »). Dans le cadre d'une approche systématique reposant sur des évaluations HACCP (analyse annuelle des risques et des points de contrôle critiques), Constantia Flexibles gère préventivement les aspects de sécurité alimentaire allant des risques biologiques, chimiques, physiques et, plus récemment, radiologiques, dans les processus de production, susceptibles d'avoir un impact sur la santé et la sécurité des clients finaux au travers des produits finis. Les résultats de ces évaluations permettent de ramener ces risques à un niveau acceptable et sûr.

Tous ces procédés obligatoires internes ont été mis en œuvre dans l'ensemble des usines et font l'objet d'un suivi régulier ainsi que d'audits internes.

En 2019, Constantia Flexibles a lancé sa nouvelle campagne de marque dans le secteur de la santé « Let's Save Lives Today » (Sauvons des vies aujourd'hui). Elle s'accompagne d'un livret de marque en ligne ainsi que d'une vidéo institutionnelle proposant des conseils pratiques de premier secours. Les clients de Constantia Flexibles du secteur pharmaceutique investissent massivement dans le développement de produits qui préservent la santé le bien-être de leurs clients. Constantia Flexibles travaille en étroite collaboration avec eux afin de s'assurer que la qualité des produits n'est pas compromise durant leur parcours jusqu'au patient, une manière de protéger l'intégrité du médicament qui contribue à sauver des vies. Dans le domaine des médicaments, la contrefaçon constitue un fléau mondial qui malheureusement prend de l'ampleur. Aussi, Constantia Flexibles s'attaque de front à ce problème avec sa campagne de sensibilisation « Stop Fake Drugs » (Faire barrage aux médicaments contrefaits) couplée à ses solutions d'emballage anti-contrefaçon. Les dispositifs anti-fraude

tels que les images ou hologrammes de sécurité, ainsi que les autres effets spéciaux de haut niveau, comme les pigments et encres de sécurité sont autant d'éléments visuels extrêmement difficiles à reproduire. Ils permettent de protéger efficacement les personnes et les marques contre les graves effets de la contrefaçon.

Les emballages de Constantia Flexibles parviennent à intégrer les contraintes en matière de sécurité pour les enfants et les seniors grâce à la mise au point d'emballages de médicaments pourvus 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). Tous offrent une protection complète contre l'humidité, l'oxygène et la lumière Ces produits peuvent être adaptés aux réglementations propres à chaque pays.

De plus, avec son application Constantia Interactive, le groupe 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 l'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. Plus d'informations sur cette nouvelle application sont disponibles sur http://interactive.cflex.com.

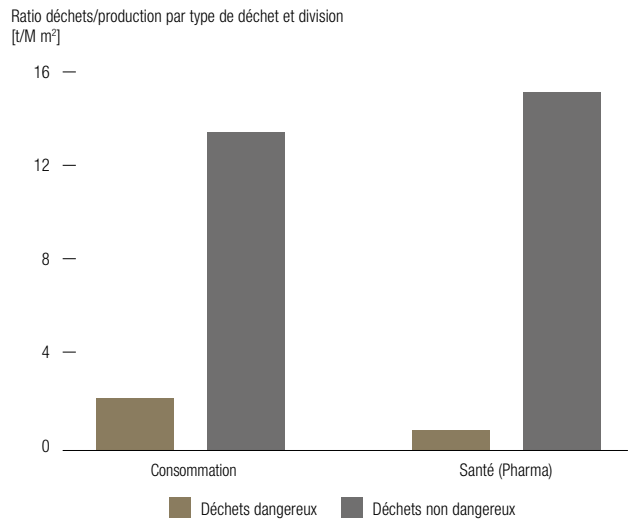
Outre le respect rigoureux des réglementations et des obligations préventives, Constantia Flexibles dispose de nombreux brevets et demandes de brevet illustrant son positionnement technologique concurrentiel solide, axé sur la santé et la sécurité des consommateurs.

4.3.2.4.9 Autres indicateurs environnementaux non liés aux risques principaux (volontaires)

Gestion des déchets

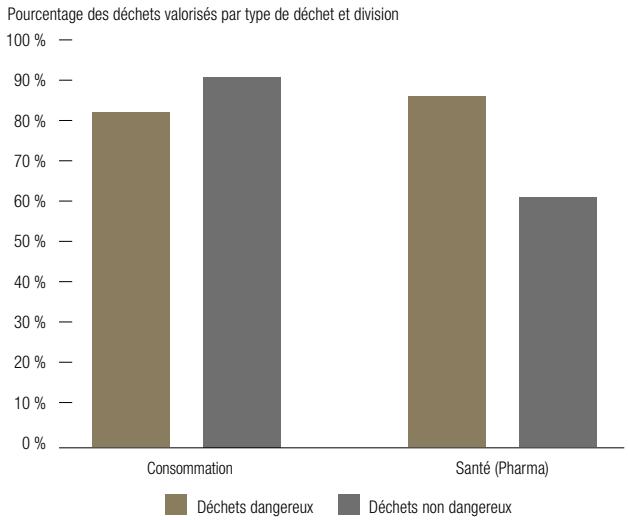
Dans le cadre d'une compréhension exhaustive des enjeux inhérents à une économie circulaire, Constantia Flexibles suit en permanence la réalisation des objectifs fixés en la matière sur la base des plans de gestion des déchets définis par usine. En 2019, la quantité totale de déchets sur les sites de Constantia Flexibles était de 68 513 tonnes, soit une hausse de 5 % par rapport à 2018. Le graphique ci-dessous montre le cumul des déchets de Constantia Flexibles par division et catégorie au niveau de la production en 2019.

Intensité de déchets produits par type de déchet et par division



En 2019, Constantia Flexibles a fait valoriser (recyclage, compostage et incinération avec valorisation énergétique) 83 % de ses déchets dangereux et 87 % de ses déchets non dangereux. Par rapport à l'année précédente, le taux de valorisation reste relativement stable – en 2018, 82 % des déchets dangereux et 88 % 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 [%]



4.3.2.5 Plan de vigilance

4.3.2.5.1 Cartographie des risques

Conformément aux exigences de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017, le groupe Constantia Flexibles a mis en place les dispositions relatives au devoir de vigilance visant à prévenir les risques de violation grave se rapportant aux domaines suivants :

- droits de l'Homme et des libertés fondamentales ;
- atteinte à la santé et à la sécurité des personnes (couvrant le personnel de Constantia Flexibles et les consommateurs finaux)
- Atteinte à l'environnement.

Afin d'évaluer correctement les risques sur ces thématiques, un groupe de travail spécifique a été constitué. Il se compose de représentants des services suivants au niveau du groupe de Constantia Flexibles : ressources humaines, développement durable, SSSE (Santé, sûreté, sécurité et environnement) et Achats. Cette équipe a bénéficié du soutien des fonctions de Contrôle de gestion et du Responsable Conformité Groupe.

Outre le fait que Constantia Flexibles réalise, deux fois par an, une analyse des risques pour identifier les risques et les opportunités répertoriés selon une approche ascendante (des usines jusqu'au niveau du groupe), la cartographie des risques du 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 relatifs à la santé et à 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 risque d'« accidents industriels (majeurs) » pour tous les sites.

En outre, Constantia Flexibles s'engage à fournir des 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 concurrentiel) 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

Constantia Flexibles a identifié le risque de « Changement climatique » et de « Pollution de l'air » comme risques principaux parallèlement à la gestion des problématiques et risques connexes d'autres enjeux environnementaux.

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 en amont et en 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 environnementales 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. La société mesure ses émissions et en rend compte conformément au Protocole GHG 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 proviennent d'usines qui utilisent des solvants. 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 22 pays à travers le monde, Constantia Flexibles s'engage à respecter les droits de l'Homme internationalement reconnus. Les catégories pour lesquelles Constantia Flexibles a évalué les risques résiduels sont les suivantes :

- 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 de l'activité multipays 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 tolérance » 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 toutes 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 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.

4.3.2.5.2 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.

La procédure prévoit l'examen des données communiquées par les diverses fonctions Groupe préalablement à leur intégration dans la cartographie des risques.

Par conséquent, ce processus fait intervenir les services des ressources humaines, du développement durable/environnement et de 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, qui seront également recensés, évalués et suivis.

L'analyse de ces risques intègre les mesures d'atténuation appropriées et leurs effets potentiels au stade actuel, et décrit en conséquence 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 ainsi qu'un Comité de sûreté. 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 des 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, arrêts 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)

Constantia Flexibles considère la sécurité comme une priorité absolue en particulier sur les sites de production, 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 à l'égard de tous ses employés (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 dans le cadre des opérations mondiales, s'assurent de la mise en œuvre constante des améliorations techniques qui relèvent de la sécurité technique en complément de l'efficacité et de l'excellence opérationnelle (comme dans le domaine de la protection incendie).

Risques liés à l'environnement

Constantia Flexibles a mis en place une politique de développement durable globale incluant une annexe détaillant les actions et mesures mises en œuvre pour tenir les engagements ainsi que les objectifs que s'est fixés l'entreprise. En outre, le Code de conduite ainsi que le Code de conduite des fournisseurs comprennent des clauses sur l'environnement et l'approvisionnement responsable, reflétant et soulignant ainsi l'importance du développement durable dans les principes écrits de l'entreprise, vis-à-vis des parties prenantes aussi bien internes et qu'externes.

Afin de favoriser les possibilités de réduire son empreinte environnementale, Constantia Flexibles s'est fixé comme objectifs de diminuer de 40% ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble du groupe d'ici à 2023 (émissions des *scopes* 1 et 2 par mètre carré produit, avec 2005 comme 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 (RTO) dans plusieurs usines, réduisant ainsi les émissions de COV. 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, le groupe Constantia Flexibles mesure également les émissions indirectes causées par les différents processus menés en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement (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 mettre en place 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 contribue à l'amélioration de la performance des emballages flexibles dans une 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 portée par la Fondation Ellen McArthur, baptisée « New Plastics Economy » (la Nouvelle économie des plastiques), qui regroupe les grands acteurs soucieux de repenser et 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 Commitment* 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.

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, des améliorations possibles ont été identifiées en matière de temps de travail et d'égalité salariale.

Risques liés aux achats 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 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 ». Constantia Flexibles exige de tous ses fournisseurs qu'ils manifestent leur adhésion de principe à ce Code de conduite ;
- intégration des exigences minimales obligatoires liées aux conditions RSE dans les contrats et les bons de commande ;
- 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 ».

4.3.2.5.3 Mécanisme d'alerte

En 2008, 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 emails et appels entrants. Ce prestataire, tenu à des obligations 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 Flexibles.

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 ».

4.3.2.5.4. 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 sont 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 (moyennant 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 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 ;
- 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 enseignements tirés des événements (tels que les accidents avec arrêt [ATA]), des audits détaillés sur site et des vérifications par recoupement effectuées au regard des observations et conclusions identifiées par le service d'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 la sécurité, ainsi qu'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 afin 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.

4.3.2.6 Périmètre et méthodologie de *reporting*

Le paramètre de *reporting* couvre toutes les entités juridiques, y compris les 36 sites de production répartis dans 16 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 2019.

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 énumérées ci-dessous :

- les filiales précédemment acquises, à l'image du groupe « *Creative Polypack* » qui détient 8 sites de production en Inde, sont couvertes par toutes les données dans l'ensemble des disciplines pour toute l'année 2019 ;
- « Constantia TT » en Russie et le nouveau site de production baptisé « Parikh Flexibles » en Inde ne sont couverts que partiellement par les données du fait de leur *reporting* ayant débuté plus tardivement au cours de l'année. L'entité Constantia TT n'est pas prise en compte dans les données des ressources humaines puisque les données n'étaient pas disponibles sur l'ensemble de l'année 2019 ;
- le périmètre de *reporting* environnemental inclut 36 sites de production dans 16 pays (les bureaux ne sont pas pris en compte) ;
- 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 (situés en Autriche, en Allemagne et en Pologne) sont pleinement intégrés aux côtés de tous les sites de production ;

- un site de production du groupe Afripack (Afrique du Sud) a dû être (partiellement) en raison de sa fermeture en avril 2019 ; seules les données SSSE (incidents, heures travaillées) ont été prises en compte pour le rapport annuel de performance de sécurité.

Social

Emploi

Le taux de recrutement correspond au nombre d'embauches (effectifs physiques) pendant la période de *reporting*, divisé par le nombre de salariés (effectifs physiques) à la fin de la période de *reporting*, multiplié par 100.

Le taux de rotation correspond au nombre de salariés (effectifs physiques) qui ont quitté le groupe pendant l'année par rapport au nombre de salariés (effectifs physiques) embauchés en fin d'année, multiplié par 100.

Santé et sécurité

Le TF 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 et 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, autres combustibles, électricité, vapeur et eau chaude. La consommation de combustibles fossiles est exprimée en MWh PCI (pouvoir calorifique inférieur).

En 2019, 17 usines ont utilisé des technologies de valorisation des solvants et/ou permettant d'éviter les émissions de solvants (14 usines ont exploité des RTO (ou systèmes d'oxydation thermique régénérative), 12 usines étaient en capacité de valoriser les solvants sur site). La valorisation énergétique (le cas échéant) issue des RTO n'est pas prise en compte dans les calculs énergétiques.

Scopes 1, 2 et 3

Les émissions de CO_2 relèvent des *scopes* 1, 2 et 3, tels que les définit le Protocole GHG 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).

En 2019, 17 usines ont utilisé des technologies de valorisation des solvants et/ou permettant d'éviter les émissions de solvants (14 usines ont exploité des RTO (ou systèmes d'oxydation thermique régénérative), 12 usines étaient en capacité de valoriser les solvants sur site).

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. Les eaux usées rejetées dans les égouts ne sont pas prises en compte ;
- déchet valorisé : déchet remis à un intervenant extérieur qui s'engage à le recycler, le composter ou l'incinérer avec valorisation énergétique.

Recyclabilité du portefeuille de produits

La recyclabilité du portefeuille de produits se calcule à l'aide de la formule suivante : recyclabilité du portefeuille de produits (%) = production recyclable [m^2]/production vendue [m^2]

4.3.3 Cromology

4.3.3.1 Modèle d'affaires de Cromology

Cromology est un acteur européen du secteur de la peinture décorative avec une présence directe dans 9 pays essentiellement européens. Cromology conçoit et fabrique des peintures décoratives pour les professionnels et les particuliers.

Avec 3 300 collaborateurs, 7 laboratoires de recherche, 10 sites de production et 9 plates-formes logistiques, 390 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 668 millions d'euros.

Mission : Protéger et améliorer durablement les espaces de vie, en valorisant les savoir-faire techniques et esthétiques des clients de Cromology, pour contribuer au bien-être de chacun.

Perspectives : Grâce à une expérience client premium et des produits de qualité, Cromology a pour ambition de développer sa présence dans le secteur de la peinture décorative, particulièrement en Europe, tout en se préoccupant de minimiser son empreinte environnementale.

Stratégie : deux leviers de développement :

- croissance organique, sur l'ensemble des canaux de distribution pertinents dans chaque pays, physiques et digitaux ;
- croissance par acquisition de fabricants de peintures et de distributeurs en Europe du Sud et dans les pays proches.

Cromology

GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

ACTIONNARIAT : WENDEL 100 %

6 membres — **1** membre indépendant — **1** femme depuis janvier 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

667,8 M€

MISSION

Protéger et améliorer durablement les espaces de vie, en valorisant les savoir-faire techniques et esthétiques de nos clients, pour contribuer au bien-être de chacun

VALEURS

Sécurité
Excellence
Respect
Satisfaction Client
Imagination
Collectif
Simplicité

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 2019

60 % de plastique recyclé dans les packagings plastiques achetés en France

80 % des ventes avec des produits à base d'eau

60 % des ventes de produits de moins de trois ans générés avec des produits éco-labellisés

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

3 300 collaborateurs dans plus de 9 pays,

- 69 % en France,
- 22 % en Europe du Sud,
- 9 % autres pays

CERTIFICATION / SYSTÈME DE MANAGEMENT

100 % des sites industriels certifiés OHSAS 18 001

ACHATS

Matières premières et emballages

Produits de négoce (outils et équipement du peintre, revêtement sol)

EMPLOI DES RESSOURCES

PRODUCTION & LOGISTIQUE

10 sites de production

9 plates-formes logistiques

Sous-traitants transports

MARKETING ET VENTES

Portefeuille de marques de notoriété, marques de BtoB leaders dans leurs pays : Tollens (FR), Max Meyer (IT), Robbialac (POR)…

Partenaires de distribution : distributeurs indépendants et GSB

SORTIE

PRODUITS

- **Peintures intérieures**
- **Peintures extérieures**
- **Peintures techniques**
- **Isolation thermique par l'extérieur**

CLIENTS / UTILISATEURS FINAUX

- Prescripteurs : architectes
- Peintres professionnels
- Consommateurs
- Constructeurs publics & privés

LÉGENDE

Partenaires clés
Éléments Externes
Éléments Internes
Flux de ventes (produits fabriqués par Cromology)

GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

ÉQUIPE DE DIRECTION

9 membres **11** % de femmes

77 %
des sites industriels et logistiques certifiés ISO 14 001

CAPITAL INTELLECTUEL

16,5 h
de formation par employé

R&D

100
ingénieurs et techniciens R&D

7
laboratoires de recherche

› 23 % des ventes avec des produits de moins de 3 ans

Laboratoires de certification privés délivrant les écolabels

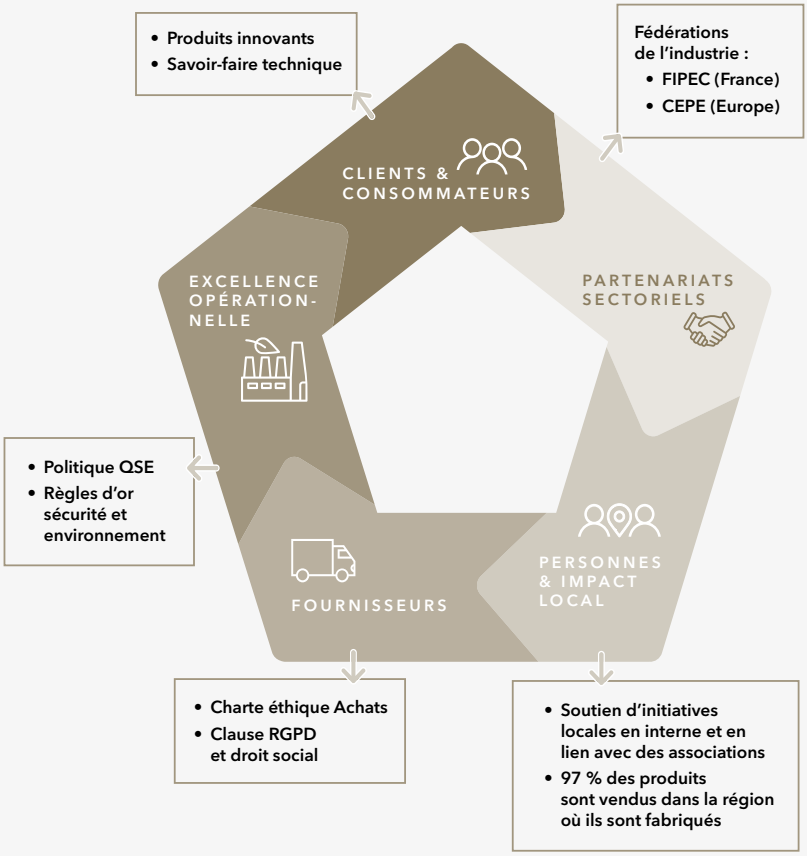
Universités laboratoires privés
› Détection de technologies à potentiel

DISTRIBUTION INTÉGRÉE

390 magasins intégrés › 60 % des ventes

Plates-formes e-commerce des marques du groupe

Création de valeur pour les parties prenantes externes



4.3.3.2 Engagements pour une entreprise responsable

4.3.3.2.1 Politique générale

Cromology a pour ambition d'allier performance économique et engagement responsable. Cette démarche, lancée en 2010, s'articule autour de 7 axes :

- 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.

Pour y parvenir, Cromology s'appuie sur 7 valeurs [(1)] définies en 2014 pour guider son action. Elles guident les initiatives, les décisions, les arbitrages et les comportements au quotidien des femmes et hommes de Cromology. Ces valeurs sont :

- la sécurité avant tout ;
- l'excellence ;
- le respect universel ;
- la satisfaction client ;
- l'imagination ;
- le collectif ;
- la simplicité.

4.3.3.2.2 Engagement de la Direction

« La mission de Cromology est de protéger et d'améliorer durablement les espaces de vie.

Au quotidien, les équipes de Cromology aident leurs clients, professionnels et particuliers, à mettre en œuvre leurs savoir-faire techniques et esthétiques pour améliorer le confort et le bien-être des habitants tout en prolongeant la vie de leurs biens.

Une telle conviction implique que Cromology est consciente de sa responsabilité de développeur, fabricant et distributeur de peintures décoratives envers toutes ses partie prenantes (internes et externes).

L'engagement de Cromology en termes de développement durable correspond à l'ambition de conjuguer, dans la durée, performance économique avec :

- la sécurité et le développement social des collaborateurs et de ceux des sous-traitants ;
- la préservation de la nature ; et
- le dialogue avec la société civile.

Cromology s'inscrit dans une démarche volontaire de recherche et développement visant à proposer des produits plus responsables en matière d'environnement, au-delà du seul cadre réglementaire.

Par exemple, en 2019, 60 % du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux produits l'est avec des produits bénéficiant d'un label environnemental. Dans son plan d'innovation produits, Cromology étudie systématiquement la pertinence d'écolabelliser ses nouvelles peintures ou de créer de nouvelles fonctions anticipant ou répondant aux besoins des clients d'un pays, 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. L'ensemble de ses sites industriels sont certifiés en Santé et Sécurité (OHSAS 18001), 77 % d'entre eux en Environnement (ISO 14001) et 70 % en Qualité (ISO 9001). 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 intervenant en soutien à ces activités (achat, assistance technique, comptabilité, finance, ressources humaines).

Le développement responsable, nous le vivons tous les jours un peu plus, et je suis convaincu que par le respect des engagements RSE de Cromology, dans chacun de nos métiers, nous apportons une contribution positive à l'ensemble de l'écosystème dans lequel nous nous évoluons. »

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

4.3.3.2.3 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, juridique, 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.

4.3.3.2.4 Méthodologie DPEF

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 indicateurs utilisés pour suivre la performance des politiques.

Le Comité de pilotage RSE s'est réuni 4 fois en 2019 pour notamment mettre à jour la liste des risques. Une réflexion stratégique sur les Ressources Humaines et la gestion des talents a amené le comité à faire évoluer les risques identifiés à ce sujet : les deux risques identifiés en 2018 (liés à « l'absentéisme du personnel » et à « la qualité du service et de la performance commerciale ») sont désormais englobés dans les risques « liés au manque d'engagement des collaborateurs ».

Les 12 risques principaux, validés par la Direction générale du groupe, sont :

- risques liés au manque d'engagement des collaborateurs ;
- risques liés à la sécurité des personnes ;
- risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de vente ;
- risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances soumises à restriction ;
- risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances soumises à restriction (COV) ou cancérigènes ;
- risques liés aux déchets dangereux générés pas l'activité ;
- risques environnementaux, santé et sécurité des fournisseurs ;
- risques liés au transport de produits dangereux ;
- risque réglementaire des matières premières ;
- risques liés à l'inadaptation de produits à l'exigence du marché ;
- risques liés à la gestion des données personnelles ;
- risque lié à la corruption.

Compte tenu de la nature de ses activités (peintures industrielles), Cromology considère que « la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable et la lutte contre le gaspillage alimentaire » ne constituent pas un risque RSE principal et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion.

4.3.3.2.5 Vue d'ensemble des risques, politiques et indicateurs extra-financiers de Cromology

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SANTE ET SECURITE (Priorité historique de Wendel)	Risques liés à la sécurité des personnes	Risques au sein des sites de Cromology relatifs à la santé des collaborateurs ou des employés sous-traitants, et à l'accueil de public dans les points de vente.	Politique QSE signée du Directeur général et actions de prévention Règles d'or sécurité et environnement	Taux de fréquence des accidents avec jours perdus (TF1) Taux de fréquence de tous les accidents du travail (TF2) Taux de gravité des accidents (TG)	4.3.3.5.2
	Risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de vente	Risque qu'un événement accidentel se produise sur un site de production, de logistique ou sur un point de vente comme un incendie ou une explosion.	Mise en place des mesures de prévention et de réduction du risque, décrites notamment dans la politique QSE, ainsi que d'une cellule de crise pour planifier les secours en cas de sinistre. Établissement d'un plan d'opération interne (POI)	Déploiement de la méthode 5S dans les points de vente (%) Audits assurance réalisées (%) % de sites industriels certifiés OHSAS 18001 (%)	4.3.3.5.3
PERFORMANCE ESG DES PRODUITS ET SERVICES (Priorité historique de Wendel)	Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières	Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières, amenant à l'interdiction d'une matière première ou à la restriction de son utilisation, ou à la prise de mesures de protection accrue. L'impact potentiel est économique	Veille réglementaire	Nombre de matières premières concernées Volume des matières premières concernées	4.3.3.8.1
	Risques liés à l'inadaptation de 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.	Veille réglementaire et innovation	Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits de moins de trois ans Part de plastique recyclé dans les packagings plastiques achetés par Cromology en France Part du revenu des produits de moins de 3 ans ayant un écolabel (sur le total des revenus des produist de moins de 3 ans) Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant un label environnemental dans les ventes totales Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits à base d'eau sur les ventes totales	4.3.3.8.2

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
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 soumises à restriction	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	Un contrôle régulier des rejets est réalisé. Il est renforcé pour les sites qui présentent des valeurs de rejets supérieures aux seuils réglementaires, et un plan d'action est formalisé pour ceux-ci.	% de sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001	4.3.3.6.2
				Total des matières solides en suspension (MES) (tonne)	
				Demande Chimique en Oxygène (DCO) (tonnes)	
	Risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances soumises à restriction (COV) ou cancérigènes	Émission de substances susceptibles de nuire à la santé humaine (par inhalation), à la faune ou à la biodiversité	Membre de l'Association industrielle européenne des fabricants de peinture CEPE, Cromology participe au groupe de travail sur les utilisateurs de biocides. Actions de maîtrise du risque (Port d'équipement de protection individuelle, protections collectives).	Intensité de Composants Organiques Volatils émis par kilo tonne de production (t/kt)	4.3.3.6.3
				Émissions de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq.)	
				Émission de CO_2 – *Scope* 2 (t CO_2éq.)	
				Ratio d'émission de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq./kt produites)	
				Ratio d'émission de CO_2 – *Scope* 1+2) (t CO_2éq./kt produites)	
				Émission de NOx (t)	
				Émission de SOx (t)	
	Risques liés aux déchets dangereux générés par l'activité	Gestion des déchets dangereux produits par les sites de production et les réseaux de distribution, potentiellement nocifs ou dangereux pour la santé humaine et l'environnement	Certification ISO 14001, Système de gestion des déchets dangereux, Participation à Eco-DDS par une écocontribution	Déchets produits (% des volumes de production)	4.3.3.6.4
				Déchets dangereux produits (% des volumes de production)	
				Ratio des écocontributions DDS versées chaque année par tonne déclarée (€/T) [3]	
SOCIAL	Risques liés au manque d'engagement des collaborateurs	Le niveau d'engagement des collaborateurs est clé pour le développement des activités.	Actions pour l'engagement des collaborateurs (rémunération, formation)	Taux d'absentéisme en jours calendaires (TA1) (%)	4.3.3.4.2
				Taux d'absentéisme en jours travaillés (TA2) (%)	
				Taux de départ à l'initiative des collaborateurs (%)	
COMPLIANCE	Risques liés à la corruption du personnel (Loi Sapin II)	L'impact potentiel serait une sanction en cas de non-respect et un effet négatif sur la réputation de Cromology	Mise en œuvre d'un dispositif global visant à développer la culture de la compliance et à accompagner les collaborateurs dans la compréhension des règles, l'identification des situations à risques et la définition des conduites appropriées (Charte anti-corruption, Formations, Accompagnement)	*Indicateur à définir en 2020*	4.3.3.10
	Risques liés à la gestion des données personnelles	Risques liés à la réglementation RGPD visant à la protection des données à caractère personnelle. L'impact potentiel serait une sanction en cas de non-respect et un effet négatif sur la réputation de Cromology	Comité RGPD, Classification des données collectées selon le standard RGPD, Registre de traitement des données, Mesures de précaution (Charte informatique, communication, contrats).	*Indicateur à définir en 2020*	4.3.3.9

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SUPPLY CHAIN	Risques environnementaux, santé et sécurité des fournisseurs	L'impact potentiel pour Cromology est de subir une difficulté d'approvisionnement si un site de production du fournisseur est impacté et donc de voir sa propre capacité de production impactée.	Formalisation d'une exigence au travers de la signature d'une Charte « Achats responsables » par les principaux fournisseurs, et d'une Charte éthique « Achats » par les collaborateurs du département achat. Définition d'un plan de progrès Achats annuel.	Part des collaborateurs Achats ayant signé la Charte éthique « Achats » (%) Part de volume d'Achats Matières premières couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables ». Part de volume d'Achats Emballages couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables ». Parts des contrats de négoce contenant une clause de respect du RGDP et du Droit social (%)	4.3.3.7.1
	Risques liés au transport de produits dangereux	Risque de non-conformité, et risque environnemental. 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	Respect du règlement ADR, rapports annuels par le conseiller à la sécurité, contrôles lors du chargement par les transporteurs	Part du personnel Cromology formé à l'ADR parmi les personnes à former (%)	4.3.3.7.2

4.3.3.3 Ressources humaines

4.3.3.4.1 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.

Compte tenu de la part de la France dans le groupe, les DRH France sont directement rattachés au DRH Groupe, avec des réunions hebdomadaires de partage d'informations et de gestion 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 ou son unité opérationnelle, 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.

4.3.3.4.2 Risques liés au manque d'engagement des collaborateurs de Cromology

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Le niveau d'engagement des collaborateurs est clé pour le développement des activités.	Actions pour l'engagement des collaborateurs (rémunération, formation)	Taux d'absentéisme en jours calendaires (TA1) (%)	3,9 %	4,45 %
		Taux d'absentéisme en jours travaillés (TA2) (%)	NA (1)	4,90 %
		Taux de départ à l'initiative des collaborateurs (%)	71,19 %	45,8 %

(1) Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019.

Description du risque

Ce risque est identifié sur les collaborateurs, le principal capital de Cromology. Ils permettent au quotidien d'apporter la meilleure qualité de service possible aux clients. Leur niveau d'engagement est clé pour le développement des activités.

Politique de réduction du risque et plans d'action

La Direction des ressources humaines met en place des actions visant à développer l'engagement des collaborateurs, en s'assurant de leur cohérence avec la stratégie de développement de Cromology :

- des systèmes de rémunérations variables, pour les fonctions commerciales des réseaux intégrés : sédentaire (équipes en points de vente), itinérante (ATC) et leur management ;
- des niveaux de rémunérations en ligne avec le marché de l'emploi ;
- des plans de formation.

Indicateurs clés de performance

- Le taux d'absentéisme en jours calendaires (TA1) est de 4,45 % ; le taux d'absentéisme en jours travaillés (TA2), de 4,90 %.
- Le taux de départ à l'initiative des collaborateurs (démissions, retraites) est de 45,8 % en 2019.

Bien que le taux d'absentéisme en jours calendaires (TA1) ait augmenté de 3,9 % (2018) à 4,45 % (2019), le taux de départ à l'initiative des collaborateurs a significativement baissé, passant de 71,19 % en 2018 à 45,8 % en 2019.

4.3.3.4.3 Autres éléments sociaux (démarche volontaire) :

Effectifs

En 2019, les effectifs salariés de Cromology ont diminué de 9 %, principalement en raison de la nécessité de faire baisser les coûts de structure et d'améliorer la compétitivité. Cette baisse est consécutive à la mise en place d'une procédure d'autorisation d'embauche dans la société et à la mise en œuvre de deux plans de restructuration, un en France et l'autre en Italie.

Le périmètre de Cromology est resté identique entre 2018 et 2019.

Recrutement, formation et développement des collaborateurs

En 2019, Cromology a recruté 362 nouveaux collaborateurs en contrat à durée indéterminée, dont 89 collaborateurs dont les contrats CDD ont été transformés en CDI.

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. Bien qu'en restructuration, Cromology a continué ses efforts en matière de formation. En 2019, 84 % des salariés du groupe ont participé à, au moins, une formation dans l'année, versus 73 % en 2018. Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur est de 16,5 heures.

Rémunération

En 2019, les frais de personnel ont baissé par rapport à 2018 du fait de la baisse des effectifs. Les frais de personnel ont représenté 25,8 % du chiffre d'affaires de Cromology. Ils représentaient 27,7 % en 2018.

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.

Synthèse des indicateurs ressources humaines (volontaires)

Indicateurs	2018	2019 (1)
Formation		
Nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	2 661	2 785
% de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	73 %	84 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	15,5	16,5
Dépenses externes de formation en % de la masse salariale	0,83 %	0,57 %

(1) Formation : À partir de 2019, les indicateurs de formations prennent en compte les formations Santé & Sécurité. Les données 2018 présentées dans ce tableau ne prennent pas en compte ces formations.

Indicateurs	2018	2019
Effectifs		
Effectifs groupe	3 647	3 319
dont CDI	*3 504*	*3 205*
dont CDI en %	*96,1 %*	*96,5 %*
dont CDD	*143*	*114*
dont CDD en %	*3,9 %*	*3,4 %*
dont femmes	*1 085*	*969*
dont femmes en %	*29,8 %*	*29,2 %*
dont hommes	*2 562*	*2 350*
dont hommes en %	*70,2 %*	*70,8 %*
Entrées dans le groupe (1)	542	362
dont femmes	*184*	*105*
dont femmes en %	*33,9 %*	*29,0 %*
Sorties du groupe (2)	614	648
dont femmes	*174*	*196*
dont femmes en %	*28,3 %*	*30,2 %*
Répartition des effectifs par zone		
France (inclus Belgique et Luxembourg)	68,7 %	68,8 %
Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal)	22,5 %	22,5 %
Autres pays (Maroc, Suisse)	8,9 %	8,7 %
Frais de personnel sur chiffre d'affaires	27,7 %	25,8 %

(1) CDI + conversion de CDD en CDI + mutation interne + acquisition.
(2) CDI seulement.

4.3.3.5 Santé et sécurité

4.3.3.5.1 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.

4.3.3.5.2 Risques liés à la sécurité des personnes

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risques au sein des sites de Cromology relatifs à la santé des collaborateurs ou des employés sous-traitants, et à l'accueil de public dans les points de vente.	Politique QSE signée du Directeur général et actions de prévention Règles d'or sécurité et environnement	Taux de fréquence des accidents avec jours perdus (TF1)	5,93	6,24
		Taux de fréquence de tous les accidents du travail (TF2)	7,52	8,27
		Taux de gravité des accidents (TG)	0,28	0,34

Description des risques

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 (port de charges, 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 de la santé des collaborateurs entraînerait.

Politique de réduction du risque et plans d'action

Pour ses collaborateurs, Cromology a comme première valeur « la sécurité avant tout » et a mis en place une politique QSE signée du Directeur général, qui présente les engagements pris par Cromology et ses filiales.

Les actions de prévention sont notamment :

- des *règles d'or sécurité* et environnement 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 (au cours des lancements du mois dans les réseaux de distribution), annuel (audit dans le cadre de la certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, journée mondiale de la sécurité) ;
- un système de remontées de situations dangereuses, des presque accidents et d'améliorations permettant un management au quotidien de la sécurité et de l'environnement ;
- des formations internes obligatoires en matière de santé sécurité au travail ;
- des procédures mensuelles d'autocontrôle pour les conducteurs ;
- 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).

4.3.3.5.3 Risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de ventes

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risque qu'un événement accidentel se produise sur un site de production, de logistique ou sur un point de vente comme un incendie ou une explosion.	Mise en place des mesures de prévention et de réduction du risque, décrites notamment dans la politique QSE, ainsi que d'une cellule de crise pour planifier les secours en cas de sinistre. Établissement d'un plan d'opération interne (POI)	Déploiement de la méthode 5S dans les points de vente (%)	NA (1)	97 %
		Audits assurance réalisées (%)	NA (1)	100 %
		% de sites industriels certifiés OHSAS 18001 (%)	100 %	100 %

(1) Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019.

Description des risques

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 quatre ordres :

- santé, sécurité : conséquences pour le personnel et/ou les populations riveraines ;
- sécurité des processus : incendie, explosions liées à des déversements accidentels ;
- environnement : répercussions sanitaires (pollution) et/ou sur les écosystèmes (faune, flore) ;
- économique : rupture d'activité du site impacté.

Politique de réduction du risque et plans d'action

Cromology a mis en place des mesures de prévention et de réduction du risque, décrites notamment dans sa politique QSE, 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 dispensées dans certaines des entités ;
- équiper tous les sites de production avec des systèmes de sécurité statique adaptés (le cas échéant, *sprinklage* (1), RIA (2)…) ;
- remonter les déversements accidentels (LOPC) pour les analyser et prévoir les actions correctives associées ;
- mettre en place un système de surveillance de ses installations industrielles et commerciales par un organisme habilité externe permettant à Cromology de garder des équipements conformes à la réglementation et efficaces (un seul départ d'incendie en magasin en 2018, d'origine électrique, aucun en 2019) ;
- 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).

4.3.3.5.4 Indicateurs clés de performance

Les indicateurs de suivi des risques liés à la Santé/Sécurité 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 et de presque accident émises ;
- part des audits réalisés pour vérifier le déploiement de la méthode 5S, visant à améliorer l'environnement de travail ;
- nombre des audits assureurs réalisés ;
- nombre de LOPC (déversements accidentels) ;
- certification OHSAS 18001 des sites.

Suivi des résultats

Le nombre d'accident du travail avec arrêts observés en 2019 est légèrement inférieur à l'année 2018 (40 accidents avec arrêts en 2019, 41 en 2018) et se traduit, avec un nombre d'heures travaillées plus faible (7 %), par une augmentation du taux de fréquence de 5,9 en 2018 à 6,27 en 2019. 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.

(1) Système d'extinction automatique à eau.
(2) Robinet d'incendie armé.

De même, la gravité des accidents observés a augmenté de 0,28 en 2018 à 0,34 en 2019.

En 2018, Cromology a effectué une démarche de triple certification ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (santé, sécurité) de l'ensemble de ses sites industriels et logistiques français afin d'améliorer ses performances.

En 2019, en France, la méthode 5S a été déployée sur 97 % des points de vente. Des audits sécurité ont lieu chaque mois. Par ailleurs, la dotation des équipes dans les points de vente de nouveaux outils ergonomiques d'aide à la manutention manuelle (par exemple chariots à ciseaux) est initiée depuis 2018. Près de la moitié des points de vente en sont équipés.

Synthèse des indicateurs sécurité des personnes

Risque	Indicateurs	2018	2019
Risques liés à la sécurité des personnes	Nombre d'accidents du travail avec au moins 1 jour d'arrêt	41	40
	Nombre d'accidents du travail sans jour d'arrêt	11	13
	Taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1)	5,93	6,24
	Taux de fréquence des accidents avec arrêt et sans arrêt (TF2)	7,52	8,27
	Taux de gravité	0,28	0,34
Risques liés à la sécurité du procédé industriel et à l'exploitation des points de ventes	Déploiement de la méthode 5S	NA (1)	97 %
	Audits assurance réalisés	NA (1)	100 %
	% de sites industriels certifiés OHSAS 18001	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.
Déploiement de la méthode 5S : Parts des audits réalisés pour vérifier le déploiement de la méthode 5S. Nombre d'audits terminés de vérification du déploiement de la méthode 5S/Nombre total de points de vente des réseaux Tollens et Zolpan.
Audits assurance réalisés : Part des audits assureurs réalisés (terminés) par rapport aux audits assureurs à effectuer.
(1) Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019.

4.3.3.6 Environnement

4.3.3.6.1 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.

La société 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 processus prévus en cas d'incident. Cela représente plus de 92 % de son chiffre d'affaires et 77 % de ses sites industriels et logistiques en 2019 (50 % en 2017).

4.3.3.6.2 Risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances soumises à restriction

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
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.	Un contrôle régulier des rejets est réalisé. Il est renforcé pour les sites qui présentent des valeurs de rejets supérieures aux seuils réglementaires, et un plan d'action est formalisé pour ceux-ci.	% de sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001	70 %	77 %
		Total des matières solides en suspension (MES) (tonne)	32,66	26,41
		Demande Chimique en Oxygène (DCO) (tonnes)	38,58	53,33

Description des risques

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'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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

L'activité de fabricant de Cromology consiste à produire des peintures, dont 80 % 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.

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.

4.3.3.6.3 Risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances soumises à restriction (COV [1]) ou cancérigènes

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Émission de substances susceptibles de nuire à la santé humaine (par inhalation), à la faune ou à la biodiversité	Membre de l'Association Industrielle Européenne des Fabricants de Peinture CEPE, Cromology participe au groupe de travail sur les utilisateurs de biocides. Actions de maîtrise du risque (Port d'équipement de protection individuelle, protections collectives).	Intensité de Composants Organiques Volatils émis par kilo tonne de production (t/kt) [1]	0,62	0,67
		Émissions de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq.)	4 741,9 [2]	3 338,99
		Émission de CO_2 – *Scope* 2 (t CO_2éq.)	NA [3]	4 749,48
		Ratio d'émission de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq./kt produites)	20,37	15,13
		Ratio d'émission de CO_2 – *Scope* 1+2) (t CO_2éq./kt produites)	NA [3]	36,67
		Émission de NOx (t)	4,15	3,70
		Émission de SOx (t)	0,35	0,31

(1) Émissions de Composants Organiques Volatils : Les émissions comptabilisées sont celles issues des procédés industriels. Les émissions liées à la consommation énergétique ne sont plus comptabilisées à partir de 2019 (moins de 0,2 % du poids de COV en 2018).
(2) Donnée corrigée rétroactivement.
(3) En 2018, seul le Scope 1 était calculé.

(1) Composés organiques volatiles.

Description des risques

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 processus 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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

Cromology est membre de l'Association Industrielle Européenne des Fabricants de Peinture CEPE et participe régulièrement au Comité Technique de Régulation, où sont suivis toutes les réglementations concernant son secteur (VOC, CLP, CMR, REACH...). Cromology participe également au groupe de travail sur les utilisateurs de biocides. Cela lui permet d'être constamment informé de l'évolution de la législation et de son interprétation. Au moins deux réunions réglementaires par an sont organisées pour partager et aligner tous les pays d'implantation de Cromology sur l'évolution de la réglementation.

Par ailleurs, 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 aspirateur, 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.

4.3.3.6.4 Risque lié aux déchets dangereux générés pas l'activité

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Gestion des déchets dangereux produits par les sites de production et les réseaux de distribution, potentiellement nocifs ou dangereux pour la santé humaine et l'environnement	Certification ISO 14001, Système de gestion des déchets dangereux, Participation à Eco-DDS par une écocontribution	Déchets produits (% des volumes de production) (1)	5,4 %	5,5 %
		Déchets dangereux produits (% des volumes de production) (1)	0,9 %	1 %
		Ratio des écocontributions DDS versées chaque année par tonne déclarée (€/T) (2)	37,8	45,1

(1) Déchets produits : le périmètre comptabilisé a été élargi entre 2018 et 2019.
(2) La donnée 2019 prend 90 % du périmètre en compte, à date. (donnée Réseau Zolpan indisponible à date). La donnée 2018 couvre 100 % du périmètre.

Description des risques

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 2018/85/UE du 30/05/2018 modifiant la directive-cadre 2008/98/CE.

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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

La gestion des déchets industriels dangereux et non dangereux est incluse dans la certification ISO 14001 qui couvre 77 % 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 (65 % 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.

En 2019, près de 41 000 tonnes de DDS [(1)] ont été déclarés pour une écocontribution versée d'un montant de près de 45,10 €/tonne.

Par ailleurs, Cromology se conforme également à la réglementation sur les papiers graphiques et verse une contribution annuelle à l'écoorganisme CITEO. En 2019, 77 tonnes de déchets ont été déclarées et une contribution de près de 70 €/tonne a été versé (2018, 103 tonnes avec 73,6 €/tonne).

4.3.3.6.5 Indicateurs clés de performance

Suivi des résultats

Cromology a poursuivi sa démarche de certification en obtenant en 2018 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 pourcentage de sites certifiés a donc été modifié afin de prendre en compte l'ensemble des plateformes logistiques du groupe.

En 2019, Cromology a vu sa production augmenter de 3,5 % avec un total de 220 t en 2019 vs 212 t en 2018.

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.

Cromology suit et évalue les déchets produits pour ses activités de production et pour les réseaux de production. La quantité totale de déchets non dangereux a légèrement augmenté (1 %) en 2019 par rapport à 2018, de même que l'intensité par rapport au volume de production (augmentation de 1,85 %). Cette variation s'explique par des augmentations de production (notamment en Espagne) et à une augmentation des volumes de déchets sur le site de Resana (Italie), principal site producteur de déchets non dangereux.

L'augmentation observée sur les déchets dangereux (+ 15%) est principalement due à des destructions de produits obsolètes et à une augmentation des volumes de production. Entre 2018 et 2019, les consommations en énergie (gaz, électricité et fuel) ont diminué de 15 % (168 TJ en 2019 contre 197 en 2018) grâce à des actions comme, par exemple, le remplacement des éclairages par des LED et les travaux d'isolation de certains points de vente.

Les diminutions en CO_2 (*scope* 1) (- 29 %), NOx (- 11 %) et SOx (- 11 %) sont liées à la saisonnalité, et à des consommations moindres en lien avec des travaux.

(1) La donnée 2019 prend 90 % du périmètre en compte, à date. (donnée Réseau Zolpan indisponible à date). La donnée 2018 couvre 100 % du périmètre.

Synthèse des indicateurs environnementaux

Risque	Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2019
Risques associés à la pollution de l'eau et des sols ou à la contamination de l'eau et des sols par des substances soumises à restriction	% de sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001	70 %	77 %
	Total des matières solides en suspension (MES) (tonne)	32,66	26,41
	Demande Chimique en Oxygène (DCO) (tonnes)	38,58	53,33
Risque lié aux déchets dangereux générés pas l'activité	Déchets produits (% des volumes de production) (1)	5,4 %	5,5 %
	Déchets dangereux produits (% des volumes de production) (1)	0,9 %	1 %
	Ratio des écocontributions DDS versées chaque année par tonne déclarée (€/T) (2)	37,8	45,1
Risques environnementaux et sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances soumises à restriction (COV) ou cancérigènes	Intensité de Composants Organiques Volatils émis par kilo tonne de production (t/kt) (3)	0,62	0,67
	Émissions de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq.)	4 741,9 (4)	3 338,99
	Émissions de CO_2 – *Scope* 2 (t CO_2éq.)	NA (5)	4 749,48
	Ratio d'émission de CO_2 – *Scope* 1 (t CO_2éq./kt produites)	20,37	15,13
	Ratio d'émission de CO_2 – (*Scope* 1+2) (t CO_2éq./kt produites)	NA (5)	36,67
	Émission de NOx (t)	4,15	3,70
	Émission de SOx (t)	0,35	0,31

(1) Déchets produits : le périmètre comptabilisé a été élargi entre 2018 et 2019.
(2) La donnée 2019 prend 90 % du périmètre en compte, à date. (donnée Réseau Zolpan indisponible à date). La donnée 2018 couvre 100 % du périmètre.
(3) Émissions de Composants Organiques Volatils : les émissions comptabilisées sont celles issues des procédés industriels. Les émissions liées à la consommation énergétique ne sont plus comptabilisées à partir de 2019 (moins de 0,2 % du poids de COV en 2018).
(4) Donnée corrigée rétroactivement.
(5) En 2018, seul le Scope 1 était calculé (Consommation de gaz et de fioul domestique).

4.3.3.6.6 Autres éléments environnementaux (démarche volontaire)

En 2019, la consommation d'eau est en très légère baisse (- 0,01 %). En 2019, le suivi des fuites a été renforcé sur les différentes entités.

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.

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 gaz à effet de serre.

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 Émissions* 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'émission, 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 » de l'Ademe a été utilisée.

L'étude 2016 montre que les postes significatifs d'émission 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.

Un audit énergétique est programmé en 2020 sur les réseaux de distribution France.

Synthèse des autres indicateurs environnementaux (volontaires)

Indicateurs	Donnée 2018	Donnée 2019
Consommation d'eau (m^3)	155 358	155 340
Intensité de consommation d'eau		
par kt de production (m^3/kt)		704,2
par kt de produits expédiés (m^3/kt)		437,67
Consommation d'énergie (TJ)	197,9	168,58
Intensité de consommation d'énergie		
par kt de production (TJ/kt)		0,76
par kt de produits expédiés (TJ/kt)		0,47
par points de vente (TJ/point de vente)		0,42

4.3.3.7 Chaîne d'approvisionnement

4.3.3.7.1 Risques environnementaux, santé et sécurité des fournisseurs

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
L'impact potentiel pour Cromology est de subir une difficulté d'approvisionnement si un site de production du fournisseur est impacté et donc de voir sa propre capacité de production affectée.	Formalisation d'une exigence au travers de la signature d'une Charte « Achats responsables » par les principaux fournisseurs, et d'une Charte éthique « Achats » par les collaborateurs du département achat. Définition d'un plan de progrès Achats annuel.	Part des collaborateurs Achats ayant signé la Charte éthique « Achats » (%)	NA (1)	100 %
		Part de volume d'achats matières premières couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables ».	NA (1)	80,5 %
		Part de volume d'achats emballages couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables ».	NA (1)	89 %
		Parts des contrats de négoce contenant une clause de respect du RGDP et du Droit social (%)	NA (1)	81 %

(1) Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019.

Description des risques

Il s'agit des risques chez les fournisseurs, liés à la RSE dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Les trois principales familles d'achat pour lesquelles Cromology se fournit auprès de partenaires sont les matières premières, les emballages et les produits de négoce (outils et équipements pour les peintres, revêtements de sols et revêtements muraux).

L'impact potentiel pour Cromology est de subir une difficulté d'approvisionnement si un site de production du fournisseur est impacté ayant pour effet d'affecter la capacité de production de Cromology.

Politique de réduction du risque et plans d'action

- Cromology 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. Pour chaque composant, Cromology met en œuvre dans la mesure du possible un double *sourcing* permettant de sécuriser la fourniture en cas de rupture de la chaîne d'approvisionnement de l'un des fournisseurs ;

- Cromology a formalisé ses exigences en matière de RSE vis-à-vis de ses fournisseurs et collaborateurs. Ceci s'est traduit par :
  - une Charte achats responsables signée par les fournisseurs de matières premières et d'Emballages les plus importants ;
  - la formalisation d'une Charte Ethique Achats signée par les collaborateurs du département achats en France. Cette charte renforce la communication des exigences de Cromology auprès des collaborateurs en lien direct avec les fournisseurs.
- par ailleurs, plus de 80 % des contrats d'achats de produits de négoce contiennent une clause RGPD et droit social.

De plus, pour l'ensemble de ses fournisseurs, Cromology est en mesure de mener 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. Ainsi, en 2019, Cromology a réalisé un audit de site auprès d'un fournisseur important, les résultats de l'audit ont montré une maîtrise du procédé, du système qualité et des facteurs RSE par le fournisseur.

En parallèle, le département Achats définit annuellement un plan de progrès. Le plan de progrès liste les objectifs et les indicateurs de suivi liés à l'excellence opérationnelle, la qualité, les aspects RSE et environnementaux des actions à mener pour l'année à venir, En 2019, les objectifs RSE ont été la formalisation de la charte Achats Responsables et le déploiement de celle-ci auprès des fournisseurs majeurs. Les objectifs liés à l'impact environnemental se sont quant à eux concentrés sur la réflexion et l'intégration de composants recyclés ou à impact environnemental réduits dans la formulation des peintures.

Indicateurs clés de performance

Les indicateurs de suivi sont :

- part de collaborateurs Achats de la Direction Achats Groupe ayant signé la Charte éthique « Achats » : 100 % des collaborateurs ont signé la Charte « Achats » en France ;
- part de volume d'Achats Matières premières couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables » : 80,5 % ;
- part de volume d'Achats Emballages couvert par des fournisseurs ayant signé la Charte « Achats responsables » : 89 % ;
- parts des contrats de négoce contenant une clause de respect du RGDP et du droit social : 81 %.

4.3.3.7.2 Risques liés au transport de produits dangereux

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risque de non-conformité, et risque environnemental. 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	Respect du règlement ADR, rapports annuels par le conseiller à la sécurité, contrôles lors du chargement par les transporteurs.	Part du personnel Cromology formé à l'ADR parmi les personnes à former (%)	NA (1)	90,3 %

(1) Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019.

Description des risques

La gestion de ce risque implique la conformité au règlement international dit « accord pour le transport des marchandises dangereuses par la route » (ADR 2019) – 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, si un défaut de vérification du chauffeur était avéré ou si des documents de transport étaient erronés ou incomplets.

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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

Conformément au règlement ADR, Cromology, en tant qu'expéditeur, identifie et classe les marchandises, établit la documentation (étiquetage des emballages, fiches de données sécurité, documents de transport, fiches techniques des produits qu'il fabrique) et garantit un conditionnement conforme.

Des rapports annuels d'activité sont établis par le conseiller à la sécurité.

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.

Indicateurs clés de performance

L'indicateur de suivi est :

- part du nombre de personnes formées sur le nombre de personnes à former : 90,3 %.

4.3.3.8 Innovation

4.3.3.8.1 Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières, amenant à l'interdiction ou à la restriction de son utilisation, ou à la prise de mesures de protection accrue. L'impact potentiel est économique.	Veille réglementaire	Part de matières premières concernées (en nombre de matières premières)	9 %	9 %
		Volume des matières premières concernées	1 %	3 %

Description des risques

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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

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 réglementaires de la société (excepté au Maroc où en l'absence de réglementation spécifique, Cromology a commencé à répertorier les matières premières dangereuses au sens des 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 la société permet de nourrir la cellule prospective, rattachée à la Direction R & D et affaires réglementaires. 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.

Indicateurs clés de performance

Les indicateurs mis en place sont les suivants :

- part de matières premières réglementées (matière SVHC et agents cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction et nocifs pour l'environnement, « CMR ») parmi toutes les matières premières utilisées dans les formulations des peintures fabriquées par Cromology (en nombre) ;
- volume de matières premières listées ci-dessus, utilisées dans la production des formules de Cromology.

Sur les 2 247 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 3 % du volume total des matières premières utilisées dans le processus de production en 2019, 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.

4.3.3.8.2 Risques liés à l'inadaptation des produits à l'exigence du marché

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risques liés à l'inadaptation de produits à l'exigence du marché	Veille réglementaire et innovation	Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits de moins de trois ans	25 %	23 %
		Part de plastique recyclé dans les packagings plastiques achetés par Cromology en France	62 %	60 %
		Part du revenu des produits de moins de 3 ans ayant un écolabel (sur le total des revenues du produits de moins de 3 ans)	64 %	60 %
		Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant un label environnemental dans les ventes totales	NA (1)	50 %
		Part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits à base d'eau sur les ventes totales	NA (1)	80 %

(1) *Donnée non disponible pour 2018, il s'agit d'un nouvel indicateur pour 2019*

Description des risques

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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

Pour répondre aux besoins de ses clients, Cromology innove afin de minimiser l'empreinte environnementale de ses produits.

Cromology dispose pour cela de laboratoires Recherche et Développement dans tous ses pays d'implantation, au plus près des besoins spécifiques de ses clients. Cromology a pour objectif le développement des produits répondant aux attentes du marché et aux enjeux environnementaux.

En 2019, 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 (1) : dans le processus de développement d'un nouveau produit, l'opportunité de son écoconception 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. 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 réglementaires locales pour tout nouveau produit conçu.

Indicateurs clés de performance

- la part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits de moins de trois ans : 23 % (vs. 25 % en 2018 et 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 : 60 % (vs. 64 % en 2018 et 66 % en 2017) ;
- la part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant un label environnemental dans les ventes totales : 50 % soit 230 M€ ;
- la part du chiffre d'affaires réalisé avec des produits à base d'eau sur les ventes totales de produits de peintures : 80 %(2).

(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.

(2) Ces deux derniers indicateurs étant mis en place à partir de 2019, il n'y a pas de comparaison possible avec l'exercice 2018.

- La part de plastique recyclé dans le plastique des emballages des produits vendus par Cromology en France : 60 % (vs 62% en 2018 et 58 % en 2017). La volumétrie totale d'emballages plastiques recyclés a néanmoins augmenté de 10 % en volumétrie par rapport à 2018. La part que cela représente a diminué du fait de l'augmentation des volumes totaux d'achats d'emballages plastiques.

4.3.3.9 Gestion des données personnelles

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Risques liés à la réglementation RGPD visant à la protection des données à caractère personnelle. L'impact potentiel serait une sanction en cas de non-respect et un effet négatif sur la réputation de Cromology	Comité RGPD, classification des données collectées selon le standard RGPD, Registre de traitement des données, mesures de précaution (Charte informatique, Communication, Contrats).	*Indicateur à définir en 2020*		

Description des risques

Il s'agit des risques liés à la réglementation RGPD visant à la protection des données à caractère personnelle applicable en Europe depuis mai 2018. Ces données personnelles sont relatives aux collaborateurs, aux clients, aux fournisseurs et aux consommateurs de Cromology.

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.

Politique de réduction des risques et plans d'action

- 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 sensibilisation et de sécurisation, les mesures suivantes ont été prises :
  - chaque collaborateur signe une Charte informatique lorsqu'il intègre Cromology. 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 à l'ensemble des sites Internet de Cromology, dès lors qu'ils collectent des données, soit sur des clients, soit sur des candidats à des offres d'emplois publiées,
  - les principaux contrats préexistants au règlement ont été revus pour se conformer aux exigences de la réglementation. Les nouveaux contrats intègrent systématiquement les dispositions adaptées.

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.

4.3.3.10 Corruption

Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
L'impact potentiel serait une sanction en cas de non-respect et un effet négatif sur la réputation de Cromology	Mise en œuvre d'un dispositif global visant à développer la culture de la compliance et à accompagner les collaborateurs dans la compréhension des règles, l'identification des situations à risques et la définition des conduites appropriées (Charte anti-corruption, Formations, Accompagnement)	*Indicateur à définir en 2020*		

Description des risques

Cromology s'attache à mener ses activités de manière éthique, avec intégrité et honnêteté et dans le respect de toutes les lois applicables.

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.

Politique de réduction du risque et plans d'action

L'objectif de Cromology est de créer une culture d'entreprise dans laquelle les bonnes pratiques sont intégrées à tous les aspects de l'activité et deviennent des réflexes pour tous.

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 2017, cette Charte anti-corruption a été mise à jour pour intégrer les exigences de la loi Sapin II et a été intégrée dans les règlements intérieurs des sociétés françaises du groupe Cromology.

En 2019, Cromology a conçu un module de formation e-learning destiné aux dirigeants et aux managers commerciaux en France et en Suisse. Cette formation vise à les guider dans la compréhension des règles de lutte contre la corruption, les aider à identifier les situations à risques et à définir la conduite appropriée. L'ensemble des collaborateurs seront formés en 2020.

4.3.3.11 Sociétal (démarche volontaire)

4.3.3.11.1 Économie locale (démarche volontaire)

La fabrication des produits du groupe est essentiellement locale. Ainsi, en 2019, la part du chiffre d'affaires de Cromology générée par les produits commercialisés sur leurs territoires de fabrication est de 97 %.

Concernant sa politique d'achats de matières premières et emballages en Europe, Cromology privilégie le recours à des fournisseurs fabriquant en Europe. Cromology s'attache également à optimiser les flux et des moyens de transport, en acheminant, par exemple, par voie maritime.

4.3.3.11.2 Partenariats et mécénat (démarche volontaire)

Cromology encourage ses équipes à soutenir des initiatives d'associations du tissu local ou à rayonnement national, en faveur de personnes en difficulté, du patrimoine ou du sport, ou d'établissements scolaires.

Cromology apporte également son soutien sous forme d'aide financière, de dons de peintures et en recourant à des prestations du secteur adapté.

En France, tous les sites de la filiale CRI recourent aux équipes d'ESAT pour réaliser des activités connexes à son activité industrielle (jardinage, étiquetage…). CRI organise aussi la collecte de bouchons plastiques auprès de ses salariés pour le compte de l'association « Un bouchon, une Espérance » qui par le recyclage de ses bouchons financent du matériel pour des personnes en situation de handicap.

Depuis quatre ans, CRI est également partenaire de l'école de la deuxième chance située à Clichy dans les Hauts-de-Seine et siège à son Conseil d'administration. Cette école accompagne des jeunes sortis du système scolaire sans qualification et les encourage ainsi à reprendre leurs études. Les équipes de Cromology mènent des actions de coaching de CV, des exercices d'entretiens de recrutement et accueillent des stagiaires.

Au Maroc, Arcol mène notamment 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.

Cromology España soutient l'AECC (Asociación Española Contra el Cáncer) depuis 2016, soit par des campagnes solidaires de promotion « produit partage » (une partie des profits des ventes est reversée au profit d'AECC) sur sa gamme commercialisée chez Leroy Merlin, soit par des dons de peinture.

La promotion de l'art et la culture sont également une orientation forte avec, notamment, les initiatives suivantes :

- 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), de la Cité de l'Architecture et du Design (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 la fresque reproduisant le portrait de Paul Bocuse, toujours à Lyon.
- Cromology Italia soutient chaque année le projet d'un artiste. En 2019, c'est l'initiative de l'artiste Luis Gomez De Tehran qui a été sponsorisée. Ce projet de rénovation urbaine avait pour but de redynamiser le marché aux poissons du port de Viareggio dans la région de Naples.
- De même, Robbialac, Tollens et Zolpan sont mécènes de projets d'Art Urbain : rénovation de façades d'habitations populaires à Lisbonne (Robbialac), fresques éphémères ou permanentes réalisées dans Lyon par le collectif Blast Art (Zolpan), partenariat avec le festival Colorama à Biarritz (Tollens).

4.3.3.12 Méthodologie

4.3.3.12.1 Méthodologie de collecte des indicateurs de suivi

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 14 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 réalisée jusqu'en 2018 *via* des fichiers standards de Cromology a été réalisée pour la première fois en 2019 par un outil de *reporting* en ligne mis à disposition par Wendel, facilitant la consolidation et l'analyse les données.

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 « environnement » 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.

4.3.3.12.2 Note méthodologique

Précisions et limites méthodologiques

Pour l'exercice 2019, la qualité et le périmètre des données reportées ont été améliorés. Les données Sociales, Santé & Sécurité et Environnementales ont été reportées directement par les équipes des sites de Cromology, *via* un outil de *reporting* en ligne mis à disposition par Wendel.

Sont précisées pour les indicateurs suivants, les définitions et les méthodologies de *reporting* suivies et, le cas échéant, les incertitudes associées.

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 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 à la suite d'un accident de travail, par millier d'heures travaillées. Il est reporté sur l'ensemble des filiales de Cromology.

Sécurité processus industriel et points de vente

Déploiement de la méthode 5S

Pourcentage du nombre d'audit 5S réalisés sur le périmètre des points de vente Tollens et Zolpan en France sur le nombre total de points de vente des réseaux Tollens et Zolpan.

Audits assureurs

Nombre des audits assureurs réalisés sur le nombre d'audits assureurs à réaliser sur l'ensemble du groupe Cromology.

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 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 CO_2, SOX, N0x

Ces émissions sont calculées avec des facteurs d'émission sur la base des consommations d'énergies. Les facteurs d'émission ont été mis à jour pour 2019 et sont issus de la base OMINEA 2019. Les émissions pour 2018 et 2017 n'ont pas été recalculées et utilisent les facteurs de la base OMINEA 2012.

Les émissions de CO_2 incluent le *Scope* 1 (consommation de fioul domestique et de gaz) et depuis 2019, le *Scope* 2.

Montants des écocontributions (périmètre France)

Déchets Diffus Spécifiques (DDS) : montant de l'écocontribution annuelle relative au volume généré par l'activité, versé à l'écoorganisme Eco-DDS.

Papiers graphiques : montant de l'écocontribution annuelle relative au volume généré par l'activité, versé à l'écoorganisme Citeo.

Émission de COV

Les émissions de COV issues des énergies de combustion ne sont plus incluses dans le calcul des COV total à partir de 2019. Elles représentaient moins de 0,2 % des émissions totales de COV en 2018 (en tonnes produites). Pour 2018 et 2017, elles sont calculées avec les facteurs d'émission déterminés par l'Organisation des Méthodes des Inventaires Nationaux des Émission 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 ;
- COV « diffus ». Ces COV sont calculés comme suit : valeur de (1) – valeur de (2) – valeur de (3).

Transport des matières dangereuses

Formation des collaborateurs des Points de Vente à l'ADR (Accord européen sur le transport de marchandises dangereuses par route) : part du personnel des réseaux Zolpan et Tollens formés à l'ADR par rapport au nombre de personnes planifiées dans les plans annuels de formations pour l'ADR.

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 doctorants et stagiaires sont exclus du périmètre. Les données d'effectifs sont reportées en personnes physiques et non pas en ETP. À partir de 2019, les employés en préavis ou congé de reclassement pour motif économique sont exclus.

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. À partir de 2019, les employés en préavis ou congé de reclassement pour motif économique sont inclus dans les sorties à l'initiative de l'employeur.

Taux d'absentéisme

Le TA1 est 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.

À partir de 2019, un second taux d'absentéisme est calculé (TA2), prenant en compte uniquement les jours travaillés, pour les jours d'absence et pour les jours travaillés par an.

Le taux de départ à l'initiative des collaborateurs (démission, retraites). Ce taux prend en compte le nombre de démissions et de départs en retraite des collaborateurs rapportés au nombre total de départs.

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.

Indicateurs achats

Signature de la Charte éthique « Achats »

Il s'agit du pourcentage de collaborateurs Achats de la Direction Achats Groupe ayant signé la charte, sur le nombre de collaborateurs Achats.

Taux de couverture des fournisseurs principaux ayant signé la Charte « Achats responsables »

Il s'agit du pourcentage du montant des achats auprès des fournisseurs principaux ayant signé la Charte « Achats responsables » ou ceux ayant présenté une démarche RSE répondant aux critères de la Charte « Achats responsables », sur le montant total des achats.

Définition des fournisseurs principaux

Les fournisseurs principaux sont définis selon la règle « 80/20 » par l'équipe Achats de Cromology : 20 % des fournisseurs représentant 80 % du montant total des Achats.

Indicateurs innovation

Plastique recyclé dans les emballages plastiques (périmètre France)

Il s'agit du pourcentage du poids d'emballages plastiques recyclé achetés chez le fournisseur principal (tonnes) rapporté au poids total d'emballages plastiques achetés chez le fournisseur principal (tonnes).

Le fournisseur principal d'emballages plastiques représente le montant d'achats emballages plastiques le plus élevé pour la France, ainsi qu'une part significative du montant total des achats emballages plastiques.

Produits de moins de 3 ans ayant un écolabel

Il s'agit de la part de revenu généré avec des produits de moins de 3 ans ayant un écolabel sur le total des revenus des produits de moins de 3 ans.

Les écolabels sont :

- l'écolabel, label écologique de l'Union européenne, établi en 1992 ;
- le label TÜV SÜD est délivré par l'organisme indépendant allemand éponyme dans le domaine des énergies renouvelables ;
- le label NF Environnement est délivré par l'Afnor (peintures, vernis et produits connexes – NF 130) ;
- les labels Excell Zone Verte et Excell Plus de Excell, laboratoire accrédité ISO 17025, qualifient des matériaux, produits et revêtements compatibles avec la qualité de l'air intérieur des lieux de vie, d'habitats HQE ou des locaux d'industries agroalimentaires.

4.3.3.12.3 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. Il décrit comment Cromology évalue et prévient les risques sociaux et environnementaux liés à ses activités et celles de ses fournisseurs.

Le Comité de pilotage RSE, 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 juridique et de la Direction Qualité Sécurité Environnement et de la communication, a établi en 2018 un plan de vigilance mis à jour en 2019.

4.3.3.12.3.1 Cartographie des risques

La démarche de cartographie des risques vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels Cromology s'estime exposée dans ses activités propres, ses produits et dans sa chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire 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 de Cromology en fonction du nombre de sites concernés, industriels ou des réseaux de distribution, et/ou du nombre de collaborateurs concernés.

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 dans le cadre de la Loi relative au Devoir de vigilance, 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. Ainsi, certains risques principaux qui sont cartographiés dans le cadre de la Loi relative au Devoir de vigilance ont aussi été identifiés comme risques principaux dans la Déclaration de Performance Extra Financière, présentée plus haut.

4.3.3.12.3.2 Évaluation des risques

L'évaluation des risques présentée est 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 présentant des risques pour la santé des salariés et des utilisateurs finaux, applicateurs ou particuliers, telles que les substances candidates à autorisation (SVHC) ou agents cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR),
  - risques sanitaires associés à l'émission dans l'air de substances manipulées, soumises à restriction (COV) 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 soumises à restriction,
  - 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 soumises à restriction (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.

4.3.3.12.3.3 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

Règles de déontologie professionnelle

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 et sont présentées dans le paragraphe "Gestion des données personnelles" de la Déclaration de Performance Extra-Financière de Cromology.
  - Un comité « 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

Le groupe pilote des mesures d'atténuation des risques liés à la santé et la sécurité des personnes avec deux orientations :

- la préservation de la santé/sécurité de ses collaborateurs ou employés sous-traitants, présentée dans le paragraphe « Risques liés à la sécurité des personnes » de la Déclaration de Performance Extra-Financière de Cromology ;
- la préservation de la santé/sécurité des utilisateurs de ses produits (applicateurs ou clients finaux), présentée dans le paragraphe « Risque lié à l'évolution réglementaire des matières premières » de la Déclaration de Performance Extra-Financière de Cromology.

Cromology respecte la réglementation européenne pour l'industrie chimique (Reach) de façon stricte et est régulièrement audité par des organismes externes dans le cadre de l'obtention des normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 ou, en tant que fournisseur, par des représentants de ses clients, comme ceux de la grande distribution de bricolage.

Au-delà, Cromology s'inscrit dans une démarche volontaire de recherche et développement centrée notamment sur le respect de l'environnement et la santé des personnes. Cette démarche est présentée dans le paragraphe « Risques liés à l'inadaptation des produits à l'exigence du marché » de la Déclaration de Performance Extra-Financière de Cromology.

Ainsi, Cromology recherche en permanence à baisser le plus possible le taux de COV de ses innovations, au-delà des obligations réglementaires des pays où il opère, tout en conservant un niveau de qualité et de performance le plus élevé possible.

Par exemple, en France, Tollens et Zolpan ont lancé des produits sous le label allemand TÜV qui impose un taux de COV inférieur à 1 g/l pour une peinture intérieure mate, soit trente fois inférieur à

la teneur imposée par la réglementation européenne et dix fois inférieur à la teneur imposée par l'Ecolabel Européen.

Cette démarche volontaire se lit dans la part des produits ayant un label environnemental dans les ventes (en valeur). En 2019, la moitié des ventes est réalisée avec des produits répondant aux labels les plus exigeants en teneur en COV (Ecolabel, TÜV) ou en taux d'émission en COV (A+, TÜV). Concernant les nouveaux produits (moins de 3 ans), 3 produits sur 5 sont écolabellisés.

En outre, 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. Ce produit appliqué sur les quatre murs et le plafond d'une pièce, peut réduire la pollution de l'air intérieur relative à ces polluants jusqu'à 80 %.

En France, la part des ventes des peintures écolabellisées est de 76 % et l'application de peinture anti-formaldéhyde vendue par Cromology a permis de dépolluer 4 500 000 m^3 par an depuis 2014.

La vigilance envers l'environnement

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.

Pour en savoir plus, se référer au chapitre « Environnement » dans la Déclaration de Performance Extra-Financière.

La vigilance auprès de ses fournisseurs de sa chaîne d'approvisionnement

Le volume d'achats auprès de fournisseurs de matières premières et emballages représente la masse achats la plus importante et stratégique pour Cromology. En France, les fournisseurs auprès desquels Cromology achète des produits de négoce représentent une masse achats significative.

C'est pourquoi Cromology a souhaité 2019, dans le cadre d'une démarche engagée RSE, formaliser ses exigences en la matière auprès de ces deux typologies de fournisseurs.

Pour en savoir plus, se référer au chapitre « Chaîne d'approvisionnement » dans la Déclaration de Performance Extra-Financière.

4.3.3.12.3.4 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 a élargi le périmètre de ce mécanisme d'alerte à l'ensemble des atteintes potentielles aux droits sociaux et humains.

4.3.3.12.3.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Au-delà des actions quotidiennes des équipes opérationnelles dans les domaines concernés, Cromology assure le suivi des mesures mises en œuvre par le Comité RSE qui s'est réuni 5 fois en 2019.

Des indicateurs suivis par la comité sont ceux évoqués dans le présent rapport. Ils permettent de s'assurer de la bonne mise en œuvre des plans d'actions et 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.

4.3.4 Stahl

4.3.4.1 Introduction

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 se spécialise dans 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, des sacs de luxe et du mobilier. Stahl utilise 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®, Permacure®, Stahl EasyWhite Tan™, Catalix®, DryFast, STAHL EVO, Stahl Neo, Relca, PielColor Magic Line).

Fin 2019, Stahl exploite 11 sites de fabrication (contre 13 en 2018) et 35 laboratoires dédiés aux services techniques répartis dans 24 pays à travers le monde, employant quelque 1 847 personnes dont 30 % sont affectées aux activités techniques. Les pays les plus importants (au regard de leur chiffre d'affaires) 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 ainsi un modèle en termes de sécurité au travail, avec un taux de fréquence d'accidents particulièrement bas. Dotée d'une très forte culture d'amélioration continue, Stahl veille également à limiter l'impact de ses activités sur les écosystèmes. La stratégie ESG (Environnement, Social et Gouvernance) 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, l'ESG 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 la filière.

Stahl s'engage à attirer (et à retenir) des personnes qualifiées et talentueuses et utilise, à cet effet, des outils d'engagement des collaborateurs, divers modules de formation et une culture d'entreprise profondément enracinée.

Stahl respecte le Pacte mondial des Nations Unies, 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 ESG (anciennement RSE & Développement durable) annuel.

Stahl

GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

ACTIONNARIAT: WENDEL 67.5 %, BASF 16.3 %, CLARIANT 14.8 % AND OTHER 1.4 %

CONSEIL D'ADMINISTRATION

9 membres (Stahl, Wendel, BASF, membres indépendants) **22 % d'indépendants** **11 % de femmes**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

809 M€

VISION

Nous concevons des solutions haute performance et à faible impact en favorisant une chaîne d'approvisionnement entièrement transparente et durable et une économie circulaire.

MISSION

« Si vous pouvez l'imaginer, nous pouvons le créer. »

VALEURS

- Coopération
- Responsabilité
- Initiative
- Imagination

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 2019

VISION:

Chimie responsable
3 piliers pour améliorer l'empreinte environnementale :

- Fabrication de produits chimiques à faible impact
- Biotechnologie
- Circularité

OBJECTIFS :

OBJECTIF DE RÉDUCTION DE CO_2
-10 %
d'ici à 2020

PERFORMANCE 2019

- Objectif atteint en matière de CO2 : - 25 % en 2019 par rapport à 2015
- Zéro charbon utilisé dans les usines de Stahl en 2019
- 100 % d'énergie verte dans toutes les usines européennes / 36 % d'énergie renouvelable sur la consommation totale d'énergie
- 76 % des solutions de revêtements sont à base d'eau

LÉGENDE

- Partenaires clés
- Éléments externes
- Éléments internes

RESSOURCES INTERNES

CAPITAL HUMAIN

~1 800 COLLABORATEURS

76 % d'hommes / 24 % de femmes
30 % dans des activités techniques

61 nationalités dans 24 pays :

- **49 % en Europe, Afrique**
- **21 % en Asie-Pacifique**
- **15 % en Amérique**
- **15 % en Inde / au Pakistan**

CAPITAL INTELLECTUEL

100 PERSONNES travaillent au quotidien sur l'innovation

600 EXPERTS TECHNIQUES

ACHATS

Fournisseurs : de grandes multinationales du secteur chimique issues de 54 pays, dont 85 % (en volume de production) dans des pays à risque très faibles, faible ou moyen***

EMPLOI DES RESSOURCES

PRODUCTION

11 sites de fabrication
9 Centres d'excellence
35 laboratoires d'application

DISTRIBUTION

35 bureaux d'assistance commerciale

SORTIE

PRODUIT

- **Produits chimiques pour le cuir**
- **Revêtements et polymères haute performance**

MARCHÉS

Principaux secteurs

- Automobile
- Chaussures, habillement et accessoires de mode

* 840 visiteurs x 10 personnes influencées en moyenne grâce aux connaissances acquises
** y compris les demandes de brevet
*** Sur la base de l'indice ESG de GRP (Global Risk Profile)

GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

COMITÉ EXÉCUTIF

ÉQUIPE DE DIRECTION

9 membres **0** femmes

- 15 heures de formations par ETP en moyenne
- 840 stagiaires ont suivi un module de Stahl Campus, avec un impact sur 8 400 bénéficiaires*
- 73 familles de brevets actifs**

R&D

11 centres de recherche

~100 chimistes

CERTIFICATIONS / SYSTÈMES DE GESTION

93%

du volume de production provient de sites certifiés ISO 14001 et de 99,7 % de sites certifiés ISO 9001

Europe	31 %
Asie	40 %
Moyen-Orient et Afrique	5 %
Amériques	24 %

PRODUCTION EXTERNALISÉE

Production intelligente combinant la fabrication en interne de technologies clés et l'externalisation de produits à gros volume (environ 40 % du total) à des partenaires de confiance

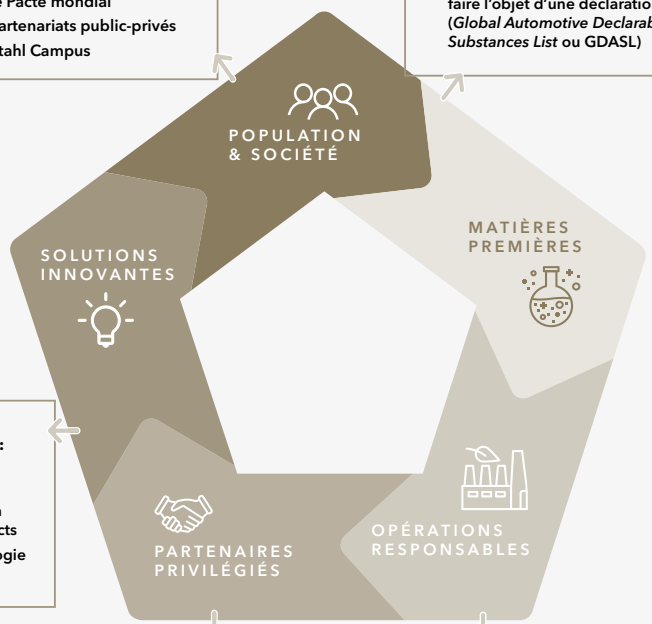
Autres secteurs

- Architecture et design intérieur
- Applications industrielles
- Loisirs et *Lifestyle*
- Ameublement

5 domaines clés du développement durable

- Code de conduite basé sur le Pacte mondial
- Partenariats public-privés
- Stahl Campus

- Fondation et participation au programme ZDHC (Zéro rejet de produits chimiques dangereux) : 1 274 produits conformes sur le portail ZDHC Gateway
- Liste mondiale des substances de l'industrie automobile devant faire l'objet d'une déclaration (*Global Automotive Declarable Substances List* ou GDASL)



Chimie responsable :

- Fabrication de produits chimiques à faible impacts
- Biotechnologie
- Circularité

Initiatives mondiales et ONG

- Pacte mondial des Nations Unies Reporting sur les 17 ODD de l'ONU
- UNIDO, Solidaridad
- Universités internationales

Autres initiatives sectorielles :

- Bluesign, ChemIQ, Oekotex
- Groupe de travail sur le cuir Leather Working Group (LWG)
- TEWEGA

- Politique en matière de sécurité, de santé, et d'environnement (SSE)
- Objectif de réduction des émissions de CO2 : - 10 % d'ici à 2020
- Objectif atteint : - 25 % en 2019 par rapport à 2015

Gouvernance au sein de Stahl

Le Conseil d'administration de Stahl compte des membres issus de ses actionnaires (Wendel, BASF et Stahl), ainsi que deux membres indépendants. Le Conseil d'administration de Stahl se réunit cinq fois par an et organise des conférences téléphoniques supplémentaires afin de discuter de toute question pertinente concernant la société, notamment les derniers résultats financiers.

Conseil d'administration de Stahl (2019)

Huub van Beijeren (Directeur général de Stahl)

Frank Sonnemans (Directeur financier de Stahl)

Félicie Thion de la Chaume (Wendel)

Jérôme Michiels (Wendel)

Claude Ehlinger (Wendel)

Bruno Fritsch (Wendel)

Anup Kothari (BASF)

Étienne Boris (Indépendant)

Pieter van der Slikke (Indépendant)

L'équipe de Direction de Stahl, au mois de janvier 2020, se compose du Directeur général, du Directeur financier, du Directeur des opérations, du Directeur R&D, du Directeur commercial et des Directeurs de deux unités opérationnelles. Elle se réunit une fois par mois et définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie de la société.

Une équipe exécutive élargie, le groupe de contrôle exécutif, comprend les membres de l'équipe de Direction de Stahl, ainsi que les directeurs de site, les directeurs généraux régionaux, des représentants des unités opérationnelles stratégiques et des représentants des fonctions marketing, communication, ESG, informatique, juridique et conformité, finance, santé et sécurité. Le groupe de contrôle exécutif 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 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) ou 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.

4.3.4.2 Environnement, Social et Gouvernance (ESG)

Objectifs et stratégie

L'objectif ESG 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 le développement d'initiatives encourageant la transparence et la fourniture de solutions respectueuses de l'environnement au niveau de la chaîne d'approvisionnement par une collaboration constante avec les partenaires de la filière. 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 sur le long terme.

RSE et ESG

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) décrit les efforts déployés par une entreprise afin d'avoir un impact positif sur l'environnement, les salariés, les consommateurs et la société au sens large. Les critères ESG mesurent les activités RSE afin d'évaluer de façon précise les actions mises en place par une société. Ils constituent un marqueur clé pour les investisseurs. Le *reporting* ESG de Stahl analyse l'action de la société face aux influences, risques et tendances externes (comme le changement climatique et la décarbonisation), mais aussi la façon dont elle traite ses collaborateurs, gère sa chaîne d'approvisionnement, etc.

Pour l'ensemble de l'entreprise, l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance) fait 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 réunit 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 la stratégie et faire des points d'avancement sur les nouveaux projets en matière d'innovation, de gestion de l'offre et de performance environnementale. 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.

Risques ESG liés aux tendances externes

Mesure du changement climatique et de l'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 et 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, 18 % 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 l'expliquer 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). Cet engagement ACV fait partie de l'initiative pour une chimie responsable de Stahl, décrite plus loin dans ce rapport, qui vise à atténuer l'impact des produits de Stahl sur l'environnement. Cette démarche permet, afin de réduire l'impact environnemental d'un produit, de mesurer dans un premier temps cet impact à l'aide d'une méthodologie reconnue.

Décarbonisation et carbone renouvelable

Le carbone renouvelable est la terminologie utilisée par l'industrie chimique afin de décrire l'abandon des combustibles fossiles au profit de ressources non extraites, comme les matériaux d'origine biologique, la biomasse ou les plastiques recyclés. Les recherches réalisées par Stahl dans le domaine des produits à base de ressources naturelles, comme Proviera® Probiotics for Leather et les polyuréthanes d'origine biologique, s'inscrivent dans ce mouvement et sont décrites dans le segment de ce chapitre consacré à la chimie responsable (voir plus loin).

Choix de vie

Stahl respecte les choix de vie et les préférences des consommateurs quant au véganisme, au cuir, au plastique et aux autres matériaux utilisés sur ses segments de marché cibles, sans prendre partie 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 vegan » 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 approche parfaitement transparente sur les solutions alternatives au cuir. En effet, Stahl considère le mouvement visant à adopter des matériaux alternatifs comme une véritable opportunité dans la mesure où la société s'estime mieux positionnée que ses concurrents pour s'adapter à ces grandes tendances de mode de vie. Stahl reste toutefois convaincu que le cuir restera un matériau de choix pour les consommateurs dans les années à venir, en raison de sa durabilité.

Cartographie des risques ESG pour la Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Stahl a procédé à un examen approfondi de ses politiques de contrôle et d'évaluation des risques, conformément aux exigences 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 couvre 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 standard : 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 présentés dans le tableau ci-dessous. Le tableau présente un bref résumé des risques identifiés, des politiques mises en œuvre par Stahl pour atténuer les risques identifiés, ainsi que les indicateurs clés de performance (KPIs) définis pour le suivi des politiques, ainsi que les résultats de ces indicateurs pour l'exercice 2019. De plus, le tableau indique les paragraphes auxquels se référer pour plus d'informations.

(1) Le risque brut correspond au risque pour des sociétés aux activités similaires (qui impactent 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 moins importants chez Stahl sont la lutte contre l'insécurité alimentaire, le respect du bien-être animal, la nourriture responsable, équitable et durable.

Risques bruts, politiques d'atténuation & KPIs

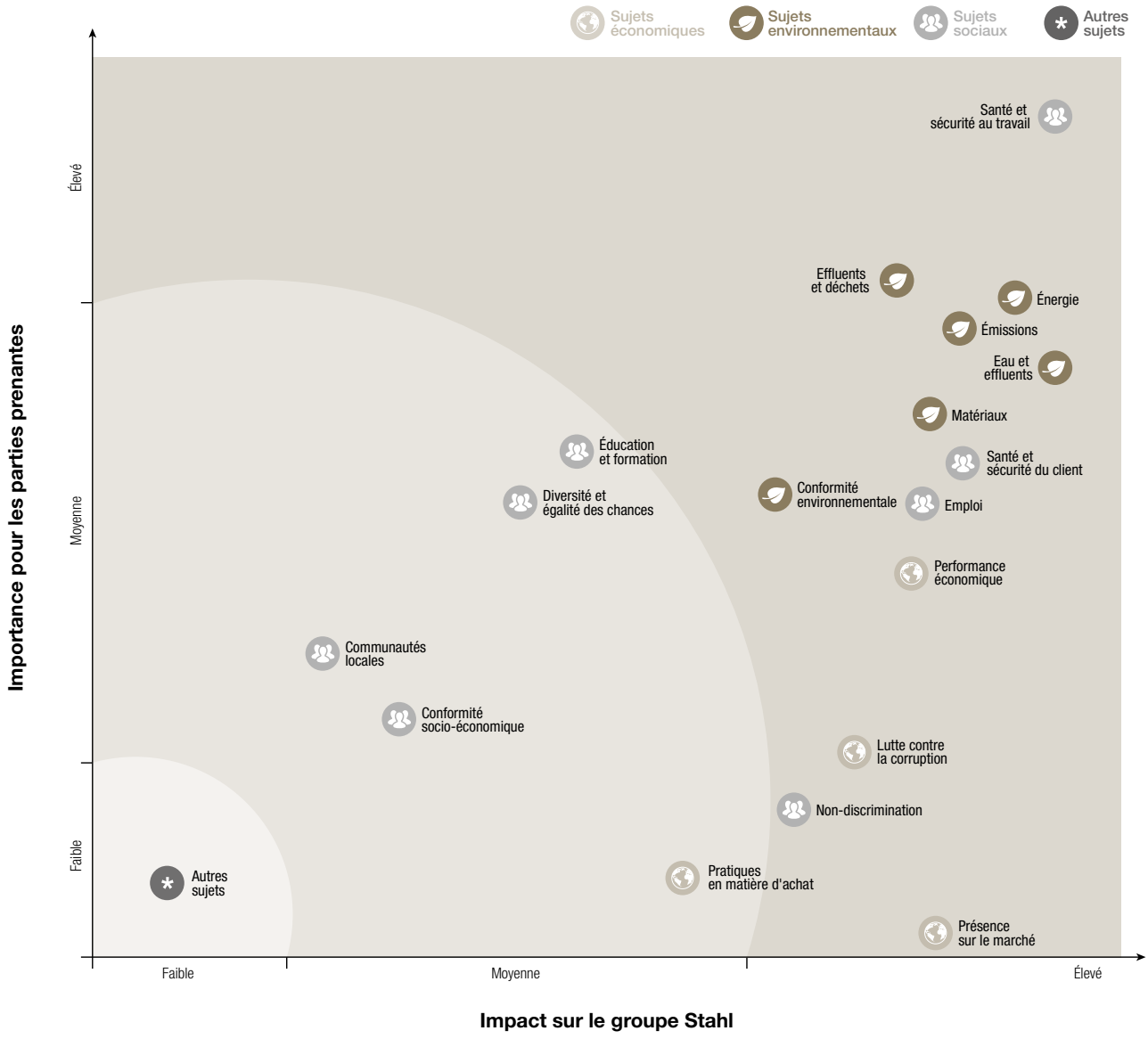
Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SANTÉ ET SECURITÉ (priorité historique de Wendel)	Santé et sécurité au travail	Industrie chimique : Risques liés à la santé et à la sécurité au travail, y compris : ■ contact chimique ou exposition à des substances dangereuses pour la santé ■ risque de maladie chronique (grave) liée à l'exposition aux produits chimiques ■ glissades, trébuchements et chutes ■ accidents graves et mortels	Politique Santé & Sécurité Formation Programme R20 (Road-To-Zero)	Taux de fréquence des accidents déclarés (TFTAD) Taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1) Taux de gravité des accidents (TG)	4.3.4.4
PERFORMANCE ESG DES PRODUITS ET SERVICES (priorité historique de Wendel)	Hausse de la demande et de la réglementation pour des produits chimiques durables	Produits non conformes aux exigences des marques, des ONG et des consommateurs Clients provocant une contamination environnementale en utilisant des produits chimiques Stahl Indisponibilité des matières premières chimiques en raison de la réglementation relative à l'environnement ou à la santé	Veille réglementaire et gestion des produits Gouvernance et initiatives sectorielles (comme ZDHC) Politique de Stahl pour une chimie responsable R&D	Produits conformes ZDHC (nombre de produits dans la Passerelle ZDHC), niveau de conformité le plus élevé Part des produits de revêtement et de finition fabriqués à base d'eau Part des projets R&D liés à l'élimination des substances réglementées (% total de projets)	4.3.4.5.4
ENVIRONNEMENT	Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) contribuant au changement climatique	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	Réduction des émissions de CO_2 Réduction de la consommation énergétique Promotion de l'autosuffisance énergétique	Part d'énergie renouvelable Intensité énergétique (TJ consommée/tonne produite) Intensité d'émissions de CO_2 - *scopes* 1 et 2 (tCO_2éq./tonne produite)	4.3.4.5.1
	Impact sur les ressources en eau	Risque d'insuffisance en eau pour le processus de fabrication et de coupures d'approvisionnement en eau au niveau du réseau local	Gestion de l'eau	Intensité en eau (m^3 consommé/tonne produite)	4.3.4.5.2
	Gestion des déchets dangereux	Risque d'augmentation importante des déchets dangereux produits sur les sites de Stahl et gestion inappropriée de leur mise au rebut	Réduction des déchets Circularité	Eaux usées traitées par des tiers (tonnes) Intensité de déchets Provisions pour pollution des sols (M€)	4.3.4.5.3
SOCIAL	Attractivité et rétention des talents	Risque de perdre des collaborateurs qualifiés et talentueux travaillant actuellement pour la société Risque de ne pas attirer de collaborateurs qualifiés et talentueux dans l'entreprise	Stratégie RH Modèle de leadership de la société Plateforme d'engagement des salariés (EEP) & formation	Taux de rotation Taux de rotation – démissions uniquement Heures de formation par salarié (ETP)	4.3.4.3.1
GOUVERNANCE	Corruption	Risque de corruption, de pots-de-vin, d'esclavage moderne dans la chaîne d'approvisionnement de Stahl Risque de corruption, de pots-de-vin, d'esclavage moderne au sein de Stahl	Code de conduite Questionnaire de diligence raisonnable EcoVadis Business Sustainability Ratings (pour les fournisseurs)	Part de salariés formés sur ces thématiques Dispositif d'alerte – Nombre de cas traités	4.3.4.6.1 4.3.4.6.1

Matrice de matérialité

Stahl établit un *reporting* sur les thèmes ESG afin de mettre en avant la transparence et d'afficher ses progrès et sa performance. Afin de s'assurer de la bonne couverture des thématiques, 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 vérifiant les informations contenues dans la matrice de matérialité de ses principales parties prenantes. En interne, les données relatives à Stahl ont été examinées avec une équipe d'experts (en communication et en développement durable), 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 2019 dans le cadre de la DPEF.

Fig 1 : Matrice de matérialité

Pour bénéficier d'une vision très large, Stahl a reporté les 33 aspects économiques, environnementaux et sociaux définis par la *Global Reporting Initiative* (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.



Faits marquants ESG 2019

- Performance économique : l'année 2019 a été marquée par des volumes de production légèrement inférieurs, ce qui a eu un impact sur les KPIs qui sont mesurés en intensité par tonne produite, comme le CO_2, l'eau, l'énergie et les déchets. Cette baisse de volume s'explique par une moindre demande sur l'ensemble des segments de marché finaux de Stahl.
- Performance ESG : en 2019, Stahl a lancé son Initiative pour une chimie responsable (voir section 4.3.4.5.4), qui classe ses activités de développement technologique et de produits selon trois niveaux de réduction de l'impact environnemental. Stahl a également atteint le Niveau 3 dans le module de conformité du portail ZDHC pour sa gamme mondiale de produits chimiques destinés au cuir.
- Santé et sécurité : Stahl a mis en place de nouveaux critères dans le cadre de son *reporting* en matière de santé et de sécurité des personnes et des processus, afin de recenser de manière plus précise les incidents. La société a également initié une nouvelle campagne de sensibilisation à la sécurité, baptisée R20 (*Road-To-Zero*). Le taux de fréquence des accidents déclarés (TFTAD) s'est amélioré en 2019 comparé à 2018. Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1) et le taux de gravité (TG) enregistrés en 2019 sont légèrement supérieurs aux chiffres de 2018, mais inférieurs aux chiffres de 2017.
- Social : Stahl a mis en place une nouvelle plateforme d'engagement des salariés (EEP) en 2019. Cette plateforme vise à encourager l'engagement des salariés et à susciter l'adhésion à la culture d'entreprise (voir plus loin dans la section 4.3.4.3). Les salariés de Stahl ont suivi des modules d'apprentissage en ligne sur la lutte contre la corruption dans le cadre de cette nouvelle EEP.
- Environnement : le changement climatique a été identifié comme l'un des principaux risques externes pour Stahl, et la société a atteint son objectif quinquennal de réduction de 10 % des émissions de CO_2 fin 2019. La production d'énergie solaire sur le site de Stahl au Brésil est un exemple montrant l'engagement de la société dans ce domaine. Les panneaux solaires fournissent, en 2019, 50 % des besoins énergétiques de cette usine.

4.3.4.3 RH – Renforcer l'attractivité de l'entreprise, maximiser l'engagement des salariés

4.3.4.3.1 Attractivité et rétention des talents

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Attraction et rétention des talents	Risque de perdre des collaborateurs qualifiés et talentueux travaillant actuellement pour la société. Risque de ne pas attirer de collaborateurs qualifiés et talentueux dans l'entreprise.	Stratégie RH Modèle de leadership de la société Plateforme d'engagement des salariés (EEP) & formation Valeurs et ADN de Stahl, partagés avec les collaborateurs Plan de succession – nouveaux leaders à des postes clés	Taux de rotation	10,58 %	8,71 %
			Taux de rotation volontaire du personnel (démissions uniquement)	5,05 %	4,24 %
			Heures de formation par salarié (ETP)	22,30	15,32

Stahl considère que l'environnement de travail du futur se définira par des solutions personnalisées et par l'intégration du bien-être et de la diversité des salariés. Le leadership nécessitera une véritable intelligence émotionnelle et des compétences collaboratives inter-fonctionnelles. Les organisations seront résolument transversales, donnant plus de pouvoir aux équipes. Dans cette optique, Stahl s'efforce de faire en sorte que l'entreprise reste attractive aux yeux des différentes générations. Les nouvelles générations attendent déjà des entreprises qu'elles « joignent le geste à la parole » au regard des questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Ainsi, en 2019, les activités RH ont mis l'accent sur l'atténuation des risques identifiés en matière de rétention des talents et sur le renforcement de l'attractivité de l'organisation pour les candidats et nouveaux salariés. Elles reposent 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.

Le service RH doit s'assurer que chaque salarié vive une expérience unique au sein de l'entreprise à travers la démarche d'engagement de Stahl, et renforcer l'implication émotionnelle d'un collaborateur envers l'organisation et ses objectifs. L'objectif est d'amener les salariés de Stahl à ressentir de la fierté et de la loyauté envers l'entreprise et à représenter l'organisation auprès des clients, des collègues et des candidats potentiels.

Plateforme d'engagement des salariés (EEP)

En octobre 2019, Stahl a lancé sa Plateforme d'engagement des salariés (*Employee Engagement Platform - EEP*) à l'attention de l'ensemble de ses collaborateurs. L'objectif de cette plateforme est de :

- créer une bibliothèque numérique pour les activités RH et le renforcement de l'engagement des salariés ;
- parvenir à un apprentissage et une formation plus efficace des collaborateurs ;
- élaborer des règles de conformité spécifiques aux différents services ;
- améliorer le processus d'intégration pour les nouvelles recrues ;
- suivre les progrès des salariés en termes d'apprentissage et mesurer leur performance ;
- obtenir des statistiques sur la formation (par exemple, à des fins d'audit externe) ;
- intégrer les expériences d'apprentissage social.

Une session d'apprentissage en ligne, destinée à l'ensemble des collaborateurs de Stahl, a été mise en place en 2019 dans le cadre de cette plateforme. Cette session s'est concentrée sur la politique de Stahl en matière d'atténuation des risques liés à la corruption, aux pots-de-vin, à l'esclavage moderne, à la diversité et à l'égalité au sein de la société et de sa chaîne d'approvisionnement. Fin 2019, 90,4 % des salariés avaient suivi cette formation (qui requiert une note minimum à l'examen) avec succès.

Valeurs et ADN de Stahl

Stahl considère que ses quatre valeurs fondamentales (Coopération, Imagination, Initiative, Responsabilité) sont les piliers de son succès et doivent être appliquées par tous les collaborateurs. Par conséquent, la société a créé une vidéo dans le cadre de son plan d'intégration (également publiée sur le site Web de Stahl, sous l'onglet *Careers*) qui renforce ces valeurs fondamentales et l'ADN de Stahl. La vidéo présente :

- Stahl en tant qu'acteur international ;
- Stahl en tant qu'organisation axée sur le client, avec une culture de marché et d'entreprise toujours animée par l'atteinte des objectifs ;
- la structure globale de Stahl, dont la stratégie est définie à l'échelle de l'entreprise et déployée au niveau local par le biais de bonnes pratiques ; et
- l'esprit entrepreneurial de Stahl et sa capacité à favoriser l'expression d'idées nouvelles et à offrir des opportunités de développement commercial.

Plan de succession – nouveaux leaders à des postes clés

La structure du leadership, qui a été modifiée en 2019, permet de répondre aux futures exigences commerciales et de rationaliser l'organisation. Des cadres supérieurs ont été embauchés ou promus au sein de la société en 2019 afin d'assurer la continuité des activités et le renouvellement du leadership, tout en conservant la culture et les valeurs de Stahl comme piliers.

Stahl a fusionné les fonctions d'approvisionnement, d'achats, d'opérations et de chaîne d'approvisionnement sous l'égide d'un Directeur à compter du 1er janvier 2020. Un nouveau Directeur des opérations a ainsi été embauché. Il est chargé de mettre en place la nouvelle équipe dans le but de rationaliser le processus de la chaîne d'approvisionnement du groupe.

Le 1er février 2019, un nouveau Directeur financier a rejoint la société. L'organisation a également intégré une nouvelle fonction, Directeur M&A (fusions et acquisitions) Groupe au 1er février 2019. Ce dernier est sous la responsabilité du Directeur financier.

L'entreprise a également commencé à évaluer la qualité de ses cadres intermédiaires, y compris en recrutant de jeunes talents afin de renforcer le vivier. En interne, Stahl favorise l'évolution de carrière, les changements de poste et les promotions.

4.3.4.3.2 Emploi

Le nombre total de salariés (effectifs physiques) à fin 2019 était de 1 847, soit 150 salariés de moins qu'à fin 2018. 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). Cette réduction est également due à la consolidation des sites de production de Stahl en Espagne (réduction de 2 à 1 site) et en Inde (réduction de 2 à 1 site) intervenue en 2019.

La répartition des effectifs en équivalent temps plein (ETP) au 31 décembre 2019 et l'évolution par région par rapport à l'année précédente sont présentées ci-dessous :

Région	31.12.19	31.12.18	Var.
Europe, Moyen-Orient, Afrique	901,6	962,5	(60,9)
Asie-Pacifique	384,0	387,0	(3,0)
Inde et Pakistan	274,0	317,0	(43,0)
Amérique du Nord et du Sud	267,0	305,6	(38,6)
	1 826,6	**1 972,1**	**(145,5)**

87,6 % du personnel de Stahl occupent un emploi à durée indéterminée. Les effectifs de l'entreprise comprennent 76 % d'hommes et 24 % de femmes.

258,9 salariés en équivalent temps plein ont quitté la société en 2019 (licenciements et démissions), 113,8 l'ont rejointe sur la même période (hors transferts internes). Ces chiffres sont raisonnables et en adéquation avec le marché pour le type d'activités auxquels ils correspondent et pour les géographies où la société intervient. Le taux de rotation du personnel était de 8,71 % en 2019, contre 10,58 % en 2018. Le taux de rotation volontaire du personnel (intégrant uniquement les démissions) était de 4,24 % en 2019, contre 5,05 % en 2018.

4.3.4.3.3 Organisation du travail

Pour des raisons historiques, mais aussi pour servir au mieux ses clients, Stahl possède une organisation internationale sophistiquée. La société comprend 11 usines de fabrication, 11 laboratoires de R&D, 35 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 2019, le taux d'absentéisme global a été de 1,76 %, contre 1,70 % en 2018.

4.3.4.3.4 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 quatre conventions collectives. Elles sont négociées par la Direction au niveau local et sont 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.

4.3.4.3.5 Rémunération

Le total des rémunérations hors primes versées en 2019 s'est élevé à 114 M€, un montant inférieur d'environ 0,84 % à celui de 2018.

4.3.4.3.6 Éducation et 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, etc.

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 *Master classes*) ;
- programme d'intégration pour les nouvelles recrues ;
- formation des équipes aux thématiques liées à l'entreprise (par exemple, les nouveaux systèmes ou les modifications des politiques en place) ;

- préparation à une évolution 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 15,32 heures de formation en 2019, contre 22,30 heures en 2018.

4.3.4.3.7 Égalité, diversité et inclusion

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. La société 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 cœur 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.

Stahl suit le ratio des salariés hommes/femmes et le nombre de femmes occupant des postes clés (salariés ayant un rapport hiérarchique direct et/ou occupant un poste de direction). En 2019, 90 femmes occupaient des postes d'encadrement, soit 23,38 % des fonctions de direction.

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 13 travailleurs handicapés, contre 12 en 2018.

4.3.4.4 Santé et sécurité – gestion des risques liés à la sécurité au travail

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Santé et sécurité au travail	Industrie chimique : Risques liés à la santé et à la sécurité au travail, y compris : ■ contact chimique ou exposition à des substances dangereuses pour la santé ; ■ risque de maladie chronique (grave) liée à l'exposition aux produits chimiques ; ■ glissages, trébuchements et chutes ; ■ accidents graves et mortels.	Politique SSE Méthodologie d'identification et d'évaluation des risques de Stahl (Stahl Hazard Identification and Risk Assessment Methodology ou SHIRAM) Formation Programme R20 (Road-To-Zero)	Taux de fréquence des accidents déclarés (TFTAD)	7,662	5,444
			Taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1)	1,035	1,134
			Taux de gravité des accidents (TG)	0,018	0,031

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 *reporting*, 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, y compris :

- contact chimique ou exposition à des substances dangereuses pour la santé ;
- risque de maladie chronique (grave) liée à l'exposition aux produits chimiques ;
- glissades, 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 présenté la performance de Stahl en matière de santé et de sécurité.

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 est ancré dans la culture des salariés.

En matière de gestion de la santé et de la sécurité des personnes et des processus, Stahl favorise l'application des connaissances et la responsabilisation dans la prise de décision. En 2018, Stahl a défini un programme de sécurité comportementale, baptisé R20

(Road-To-Zero), et l'a appliqué en tant que projet pilote dans l'usine de production de Parets, en Espagne. En 2019, Stahl a déployé ce programme dans les usines de Waalwijk et Palazzolo. Ce programme repose sur les piliers suivants :

- Les efforts de tous, si petits soient-ils, permettent obtenir un bon bilan en matière de sécurité ;
- une véritable culture de la sécurité définit les comportements au quotidien, sur le lieu de travail et dans la vie en général ;
- les conséquences des blessures occasionnées sur le lieu de travail affectent également les personnes et leurs proches en dehors du travail.

Stahl a défini une politique tolérance zéro au regard des comportements dangereux, afin d'éviter tout risque de blessures au travail.

Principes de santé et de sécurité

Les grands principes de la politique santé et sécurité de Stahl 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 de sécurité de Stahl est liée aux activités et aux 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 en 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 ;
- contribuer à l'amélioration continue de la sécurité en encourageant les personnes à soumettre leurs suggestions.

Piliers de la culture de sécurité

La culture de sécurité de Stahl repose sur 4 piliers : les Processus, les Actifs, les Opérations et le Comportement.

Stahl considère que la sécurité est avant tout tributaire de facteurs humains. En effet, les installations, bâtiments, équipements et processus sont conçus, fabriqués, installés, exploités, entretenus et finalement démantelés par l'homme. La responsabilité des décisions et des actions prises tout au long de ce cycle de vie incombe donc aux décideurs ou à leurs successeurs.

Gouvernance SSE

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

En 2019, Stahl a examiné et mis en œuvre de nouveaux critères de *reporting* et de gouvernance en matière de SSE et de sécurité des personnes et des processus. De nouveaux KPIs ont été définis en Un système de *reporting* systématique a été mis en place afin d'analyser les facteurs clés des événements signalés. Ce *reporting* permet à la Direction d'identifier les tendances et de prendre des décisions sur la base de critères objectifs. Les données historiques ont été intégrées à ce nouveau système de manière à pouvoir retracer les tendances et les performances depuis 2012.

En termes de sécurité des processus, la Méthodologie d'identification et d'évaluation des risques de Stahl (*Stahl Hazard Identification and Risk Assessment Methodology* ou SHIRAM) a été déployée à l'échelle mondiale et est devenue la méthode standard de gestion des risques de Stahl. Cette méthodologie est adaptée aux opérations et processus de Stahl et intègre les meilleures pratiques en matière d'évaluation et de gestion des risques.

La performance de sécurité à l'échelle mondiale et les KPIs 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, les premiers soins, les traitements médicaux et les blessures irréversibles. 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* de santé et sécurité 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 déclarés, du taux d'accidents du travail avec arrêt, et du taux de gravité.

	2019	2018	2017	2016
Taux de fréquence des accidents déclarés (TFTAD)	5,444	7,662	6,641	7,261
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1)	1,134	1,035	1,771	1,613
Taux de gravité (TG)	0,031	0,018	0,059	0,016

Le calcul des KPIs ci-dessus est détaillé dans le point Indicateurs de sécurité de la Méthodologie de reporting.

4.3.4.5 Environnement – Atténuation des risques par la réduction de l'empreinte environnementale

Dans le cadre de l'analyse des risques de la DPEF réalisée par la société, 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, avec des KPIs et des actions ciblés afin de réduire les risques susvisés.

Stratégie

L'engagement de la société passe tout d'abord par sa stratégie ESG (Environnement, Social et Gouvernance), largement communiquée, qui vise 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. Cela implique de limiter l'impact environnemental de ses activités (y compris au niveau de l'achat des matières premières) et celui de la chaîne d'approvisionnement au sein de laquelle elle distribue ses produits et services.

Stahl souscrit à bon nombre d'initiatives mondiales, comme l'Accord de Paris de 2015 (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, des panneaux solaires ont été installés sur le site de fabrication de Stahl à Portao, au Brésil. Ils représentent 42 % de la consommation d'électricité du site. Cet investissement important a ainsi permis de contribuer à la réduction des émissions de CO_2 du site en 2019. La société prévoit d'installer des systèmes d'énergie solaire et autres sur ses autres sites de fabrication dans les prochaines années.

4.3.4.5.1 Risques liés au changement climatique – Émissions de dioxyde de carbone (CO_2)

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) contribuant au changement climatique	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.	Réduction des émissions de CO_2 : objectif interne Réduction de la consommation énergétique Approvisionnement en énergie verte Promotion de l'autosuffisance énergétique (investissements dans les technologies)	Part d'énergie renouvelable	34 %	36 %
			Intensité énergétique (TJ consommée/tonne produite)	0,00166	0,00182
			Intensité des émissions de CO_2 - *Scopes* 1 et 2 (tCO_2éq./tonne produite)	0,106	0,120

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 (*scopes* 1 et 2, année de référence : 2015) et a atteint cet objectif fin 2019. 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. La société envisage désormais de nouveaux objectifs pour 2030, notamment l'intensification des investissements dans les énergies renouvelables sur ses sites afin de limiter le recours au réseau d'électricité.

Stahl évalue et déclare également ses émissions indirectes du *scope* 3 depuis 2016. Les émissions du *scope* 1 sont celles qui résultent de sources détenues ou contrôlées, par exemple les combustibles. 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, y compris 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 Protocol*).

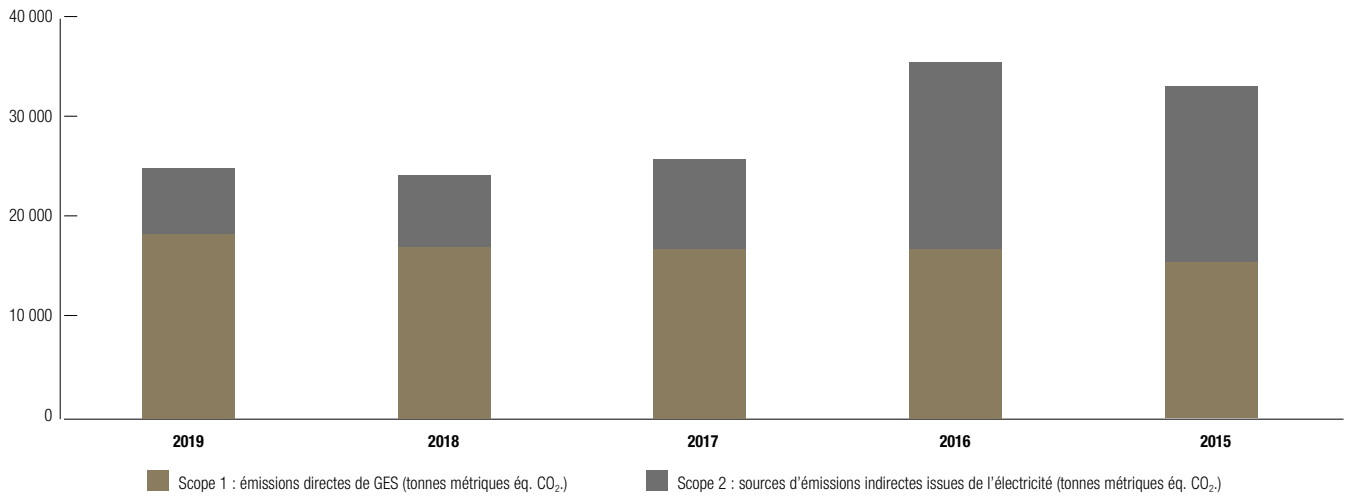
Émissions de CO_2

***Scope* 1 (émissions directes)**	***Scope* 2 (émissions indirectes)**	***Scope* 3 (émissions indirectes)**
Combustion de combustibles	Électricité,	Biens et services achetés (y compris emballage)
Véhicules de société	chaleur et vapeur achetées	Biens d'équipement
		Déchets
		Utilisation des produits vendus
		Transport et distribution (amont et aval)
		Traitement de fin de vie des produits vendus
		Actifs loués et franchises

Émissions des *scopes* 1 et 2

	2019	2018	2017	2016
Scope 1 : émissions directes de GES (tonnes métriques CO_2.éq.)*	18 380	17 114	16 915	16 924
Scope 2 : sources d'émissions indirectes issues de l'électricité (tonnes métriques CO_2.éq.)*	6 585	7 119	8 984	18 595
Émissions de CO_2 de *scope* 1+2 (en tonnes)	24 966	24 232	25 898	35 519
Volume de production total (en tonnes)	208 114	228 440	238 590	207 923
Intensité de CO_2 (1)	0,1200	0,1061	0,1085	0,1708

(*) Émissions de CO2 des Scopes 1 et 2/volume de production.



Émissions de GES 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 gaz à effet de serre. En 2018, les principales catégories et les émissions de CO_2 estimées de Stahl ont été mises à jour.

	2019	2018	2017	2016	2015
Scope 3 : estimation des autres sources d'émissions indirectes (en millions de tonnes CO_2éq.)	500-530	560-590	560-590	500-530	N/A

Émissions de gaz à effet de serre du *scope* 3 par catégorie

	2019	2018	2017	2016	2015
Cat. 1 : biens et services achetés	60 %	62 %	63 %	59 %	N/A
Cat. 12 : traitement de fin de vie des produits vendus	25 %	24 %	23 %	26 %	N/A
Cat. 4 : transport et distribution en amont	10 %	9 %	9 %	10 %	N/A
Autres (biens d'équipement, transport et distribution en aval, par ex.)	5 %	5 %	5 %	6 %	N/A

Émissions de gaz à effet de serre du *scope* 3 – atténuation

Les biens et services achetés (60 % en 2019) et le « traitement de fin de vie des produits vendus » (25 % en 2019) 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 de carbone renouvelable 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 environ 10 % 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 2019, Stahl a consolidé son réseau de distributeurs, 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 est reportée en 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. Comme le volume de production a baissé en 2019 (sur une base comparable), tandis que la consommation énergétique totale en TJ est restée stable, l'énergie par tonne produite a légèrement augmenté.

Consommation d'énergie

	2019	2018	2017	2016
Énergie (TJ)	380	380	390*	319
Part d'énergie renouvelable	36 %	34 %	34 %	-
Volume de production totale	208 114	228 440	238 590	207 923
Intensité énergétique (TJ)*	**0,00182**	**0,00166**	**0,00163**	**0,00153**

* *Consommation d'énergie totale/volume de production total.*

(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.

4.3.4.5.2 Eau

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Impact sur les ressources en eau	Risque d'insuffisance d'eau pour le processus et de coupures d'approvisionnement en eau au niveau du réseau local	Gestion de l'eau	Intensité en eau (m^3 consommé/tonne produite)	1,510	1,588

L'eau est une priorité stratégique pour Stahl. En ce sens, la société consacre des ressources importantes à la recherche en matière de réduction de la consommation d'eau, de développement de produits à base d'eau, d'amélioration de la qualité des effluents et de réduction de la pollution de l'eau.

La société utilise l'eau essentiellement pour 2 raisons :

- fabrication de produits utilisant une technologie à base d'eau (dans lesquels l'eau remplace les solvants à base de produits pétrochimiques) ;
- utilisation standard sur les sites de production de Stahl (nettoyage des cuves, des tuyaux, traitement, chauffage et refroidissement), ainsi que les laboratoires et les bureaux.

Stahl utilise l'eau fournie par la municipalité (réseau public) et l'eau issue de la nappe phréatique. L'entreprise investit également de façon importante dans les projets et technologies visant à réduire la consommation et la pollution de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement, en particulier celles liées aux clients.

Stahl a consommé moins d'eau en 2019 car les volumes de production étaient légèrement inférieurs, mais aussi grâce aux mesures d'efficacité déployées sur les sites.

Consommation d'eau

	2019	2018	2017	2016
Consommation d'eau (m^3)	330 649	344 922	370 855	355 041
Autre utilisation de l'eau (m^3)	460 097	456 820	561 788	506 056
Total de l'eau consommée (m^3)	790 746	801 742	932 643	861 097
Volume de production totale (tonnes)	208 114	228 440	238 590	207 923
Intensité en eau*	**1,588**	**1,510**	**1,554**	**1,708**

* *Consommation d'eau totale/volume de production total.*

4.3.4.5.3 Déchets

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et ures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Gestion des déchets dangereux	Risque d'augmentation importante des déchets dangereux produits sur les sites de Stahl et gestion inappropriée de leur mise au rebut	Réduction des déchets	Eaux usées traitées par des tiers (tonnes)	15 620	14 397
		Stratégies de gestion des déchets	Intensité des déchets	0,056	0,062

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.

La légère augmentation de l'intensité des déchets s'explique par la baisse des volumes de production.

	2019	2018	2017	2016
Déchets dangereux (tonnes)	11 302	10 962	10 538	9 748
Déchets non dangereux (tonnes)	1 521	1 807	1 584	1 476
Total des déchets (tonnes)	12 824	12 769	12 122	11 224
Volume de production totale (tonnes)	208 114	228 440	238 590	207 923
Intensité (totale) des déchets**	**0,062**	**0,056**	**0,051**	**0,054**

** *Total des déchets (dangereux + non dangereux)/volume de production totale.*

	2019	2018	2017	2016
Eaux usées traitées par des tiers (tonnes)	14 397	15 620	18 124	15 038

Provisions pour l'environnement

Fin 2019, les provisions pour l'environnement de Stahl, destinées à couvrir la pollution des sols, sont de 0,64 M€.

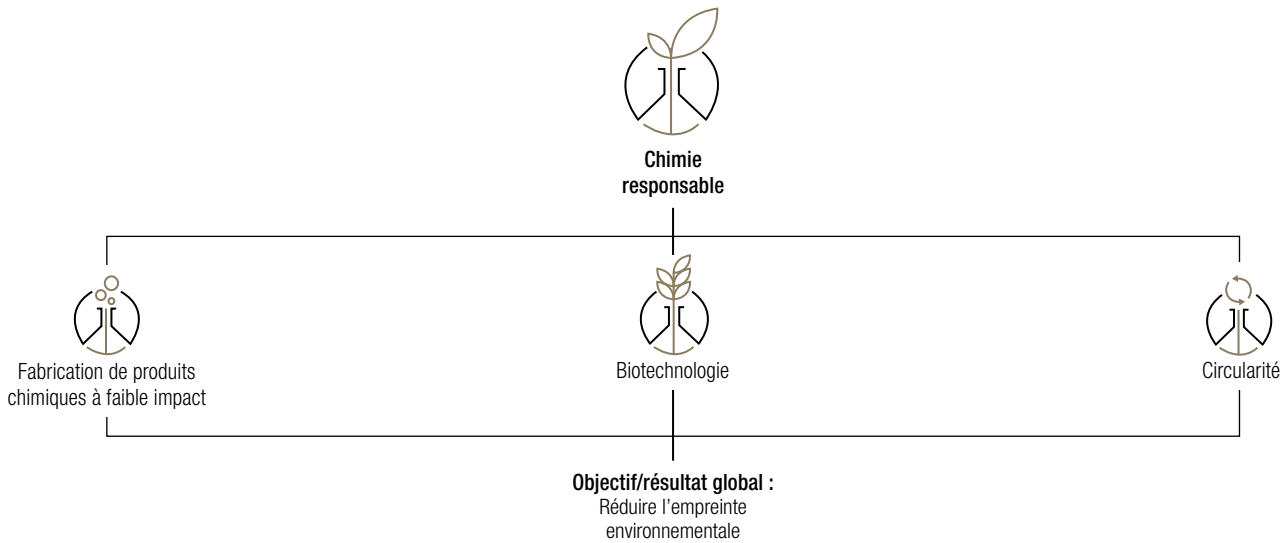
4.3.4.5.4 Chimie responsable

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
La hausse de la demande et la réglementation pour des produits chimiques durables	Produits non conformes aux exigences des marques, des ONG et des consommateurs. Clients provoquant une contamination environnementale en utilisant des produits chimiques Stahl. Indisponibilité des matières premières chimiques en raison de la réglementation relative à l'environnement ou à la santé.	Veille réglementaire et gestion des produits Gouvernance et initiatives sectorielles (comme ZDHC) Politique de Stahl pour une chimie responsable R & D	Produits conformes ZDHC (nombre de produits dans la Passerelle ZDHC), niveau de conformité le plus élevé	N/A	1 274
			Part des produits de revêtement et de finition fabriqués à base d'eau	85 %	76 %
			Part des projets R&D liés à l'élimination des substances réglementées (% total de projets)	25 %	18 %

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 déclaration de performance extra-financière (EFPD), 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 plusieurs centres de R&D répartis dans le monde et rassemblant bon nombre de spécialistes techniques, les travaux de recherche menés par Stahl visent à développer des solutions de haute performance réduisant l'impact environnemental. Dans ce cadre, Stahl a élaboré sa politique Chimie responsable en 2019. Cette dernière vise à répondre aux exigences des consommateurs et des marques en matière d'empreinte écologique des produits et à atténuer les risques identifiés liés aux performances ESG énumérées dans le tableau "Risques bruts, politiques d'atténuation & KPIs" du présent rapport.

Fig. 2 : Chimie responsable



La démarche Chimie responsable classe les bénéfices des technologies de Stahl sur l'environnement selon trois catégories :

- fabrication de produits chimiques à faible impact : se réfère à l'impact des produits chimiques sur la santé et l'environnement. Par exemple, les produits chimiques conformes à la liste des substances réglementées fabriquées ZDHC entrent dans cette catégorie, ainsi que les produits permettant une réduction de la pollution de l'eau ou de la consommation d'énergie ;
- biotechnologie : se réfère à la chimie dérivée des ressources en carbone d'origine biologique ou renouvelable (par opposition aux ressources basées sur les combustibles fossiles ou en voie d'épuisement). Les polyuréthanes biosourcés de Stahl et le portefeuille *Proviera Probiotics for Leather*® entrent tous deux dans cette catégorie ;
- circularité : se réfère aux produits ou technologies qui contribuent à la réparation et à la durabilité des matériaux et aux produits dérivés de déchets ou de sous-produits qui seraient autrement jetés. Les produits qui permettent le compostage et la biodégradation des matériaux sont également classés dans cette catégorie.

Le nombre de produits Stahl répertoriés (publiquement) au Niveau 3 dans le portail *ZDHC Gateway* (en janvier 2020) est de 1 274. Ce chiffre inclut tous les produits du portefeuille mondial de produits chimiques pour le cuir (hors automobile) et une grande partie du portefeuille de produits total Stahl. Le Niveau 3 correspond au plus haut degré de conformité défini et constitue un jalon important pour Stahl.

4.3.4.6 Gouvernance

4.3.4.6.1 Risques liés aux droits de l'Homme, à l'esclavage moderne, à la corruption et aux pots-de-vin

Risque extra-financier	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	2018	2019
Corruption et pots-de-vin	Risque de corruption, de pots-de-vin, d'esclavage moderne dans la chaîne d'approvisionnement de Stahl. Risque de corruption, de pots-de-vin, d'esclavage moderne au sein de Stahl.	Code de conduite de Stahl et Code de conduite de Stahl applicable aux partenaires commerciaux Politique de signalement des abus Programmes de formation en ligne Questionnaire de diligence raisonnable EcoVadis Business Sustainability Ratings (pour les fournisseurs) Procédures comptables pour la lutte contre la corruption	Part de salariés formés sur ces thématiques	Formation à la conformité > 50 %	Formation à la conformité, uniquement pour les nouveaux salariés
				Formation sur les politiques de l'entreprise, N/A	Formation sur les politiques de l'entreprise, 90,4 %
			Dispositif d'alerte – Nombre de cas traités	100 % (2 cas)	100 % (5 cas)

Stahl a identifié la corruption, les pots-de-vin et l'esclavage moderne comme un risque RSE au regard de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement. 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 procédure de lancement d'alerte avec des 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.

En 2017 et 2018, Stahl a lancé des programmes de formation en ligne consacrés à la lutte contre les pots-de-vin, la corruption et 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. De plus, une formation complémentaire obligatoire sur la politique de conformité de Stahl s'est tenue en 2019 grâce à la nouvelle plateforme EEP décrite dans le chapitre Ressources humaines de ce rapport.

Le Code de conduite de Stahl applicable à ses partenaires commerciaux (Stahl's Business Partner Code of Conduct) est signé tous les ans par les fournisseurs, distributeurs et agents. En 2019, Stahl a entamé un processus de diligence raisonnable en procédant à un audit de mise en œuvre du Code de conduite auprès d'un panel de fournisseurs sélectionnés. Le déploiement de cette diligence raisonnable sera renforcée en 2020 via l'utilisation du système de notation Ecovadis, qui est déjà largement utilisé dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie chimique.

En 2019, Stahl a publié des procédures comptables destinées à la lutte contre la corruption pour tous les sites Stahl à travers le monde. Ce document indique les bonnes pratiques à adopter afin de prévenir et de détecter la corruption en matière de finance et de paiements.

4.3.4.6.2 Objectifs de développement durable des Nations Unies

Stahl s'est engagé à respecter les principes d'orientation du Pacte mondial des Nations Unies (UN Global Compact), 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. Elles 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 emplois liés à l'industrie locale du cuir à Kanpur, menacée par des fermetures forcées en raison de la pollution environnementale ;
- Santé : Stahl participe à des initiatives visant à éliminer de la chaîne d'approvisionnement les substances réglementées, telle celle du programme « zéro rejet de produits chimiques dangereux » (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), auquel elle adhère depuis 2016. En janvier 2020, Stahl a atteint le niveau de conformité le plus élevé (Niveau 3) pour son portefeuille de produits chimiques destinés au cuir selon la norme de conformité ZDHC Gateway, couvrant les substances réglementées ;
- 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. La société organise des séminaires sur le développement durable sur le développement durable dans les

principaux pôles de production de cuir dans le monde et à l'attention des différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement. En 2018, le Stahl Campus® a ouvert une nouvelle antenne à Kanpur, en Inde, 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 : la société a 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 ;
- Énergie renouvelable et action sur le climat : l'objectif de Stahl visant à réduire de 10 % les émissions de CO_2 d'ici 2020 (en ligne avec l'Accord de Paris sur le climat conclu en 2015) a été atteint en 2019 et rendu possible par l'adoption de sources d'énergie et de matières premières renouvelables, ainsi que de technologies à haut rendement énergétique sur les sites Stahl. 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 diversité et la lutte contre la corruption ont été organisées et suivies par l'ensemble des salariés en 2019.

4.3.4.6.3 Partenariats privilégiés

La société participe de manière proactive à de nombreuses initiatives favorisant le développement durable, comme le *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 *Leather Working Group*. Celui-ci comprend 4 marques de vêtements/chaussures (à ce jour Wolverine, VF Corporation, Louis Vuitton et Clarks), 4 fabricants de cuir et une société chimique (Stahl).

Stahl participe activement au programme « Zéro rejet de produits chimiques dangereux » (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals* ou ZDHC) et a été désigné comme partenaire bluesign® en 2017.

4.3.4.6.4 Activités à but non lucratif dans les pays émergents

- Un partenariat public-privé (PPP) de cinq ans, passé entre Stahl, Solidaridad et PUM a été lancé en 2017 à Kanpur, en Inde (voir section Objectifs de développement durable).
- 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 2019, un nouveau projet a été initié au Bangladesh par Stahl et deux autres membres clés du groupe de fournisseurs de produits chimiques TEGEWA, et l'ONG néerlandaise Solidaridad. Officiellement lancé au premier trimestre 2020, le projet se concentre sur les moyens pratiques permettant de sécuriser les produits chimiques dans le cluster de fabrication du cuir de Savar, à Dhaka, et met l'accent sur le bien-être des travailleurs.

4.3.4.6.5 Éducation et formation externes (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 étendu 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 de Stahl 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 2019, 842 personnes ont suivi les cours et formations du Stahl Campus® dans le monde. En 2019, il a notamment été organisé une deuxième session des cours de certification de troisième cycle dans le domaine de la finition pour le cuir pour véhicules automobiles 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. Cette 2e session se terminera au deuxième trimestre 2020.

4.3.4.7 Devoir 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.

4.3.4.7.1 Plan 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 française 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.L'équipe vigilance de Stahl se réunit régulièrement 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'activité 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'intérêts, les pratiques commerciales, la protection des données et des droits de propriété intellectuelle et le *reporting* financier. Il souligne également les règles inhérentes 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. Une adresse électronique destinée à signaler les comportements suspects de tiers est accessible au public sur le site Web ;
- 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 conduite. Ce processus d'audit des fournisseurs sera remis à niveau et formalisé en 2020 à l'aide du système d'autoévaluation Ecovadis. Le Code de conduite fait déjà partie intégrante de tous les accords commerciaux et contrats signés avec les tiers qui collaborent avec Stahl ;
- 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 ;
- la société organise des sessions de formation en ligne pour s'assurer que les salariés comprennent bien les problématiques liées à l'esclavage moderne, la diversité, la discrimination, l'égalité des chances, le harcèlement sexuel, etc., au regard de leur 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. En 2019, tous les employés ont reçu une formation complémentaire sur la conformité par la Plateforme d'engagement des employés (EEP), comme décrit dans le chapitre RH du présent rapport.

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 respecte 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 de 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 à travers le monde, par exemple 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 le développement durable au sens large.
- En 2019, Stahl a lancé un projet dans le cadre du groupe de fournisseurs de produits chimiques TEGEWA au Bangladesh, en collaboration avec l'ONG néerlandaise Solidaridad. Ce dernier vise à sécuriser plus encore la manipulation des produits chimiques dans la zone de fabrication du cuir à Dhaka. En utilisant ses connaissances et celles d'organes de gouvernance comme l'ONUDI, Stahl espère améliorer le bien-être des travailleurs locaux grâce à une formation pratique sur l'utilisation des équipements de protection et le renforcement des connaissances liées à l'utilisation et la manipulation des produits chimiques types utilisés dans le secteur.

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 et sur les objectifs définis dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat ;
- changement climatique : en 2015, Stahl a défini un objectif à 5 ans en termes de réduction des émissions de CO_2 (moins 10 %). La société a atteint cet objectif en 2019. Les émissions de CO_2 sont déclarées tous les trimestres, puis dans le cadre du rapport ESG annuel 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* (LWG) 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 ;
- le portefeuille mondial de Stahl pour les segments de la mode vestimentaire et de la chaussure a été certifié conforme à la Liste MRSL du portail ZDHC. Environ 1 200 produits ont été certifiés conformes au Niveau 3, le niveau le plus élevé.

4.3.4.8 Note méthodologique

4.2.4.8.1 Périmètre de *reporting*

- Sauf mention contraire, les données RH tiennent compte de toutes les entités de Stahl.
- Périmètre de *reporting* – historique des données environnementales

Site	2019	2018	2017	2016	2015
Brésil, Portao	O	O	O	O	O
Chine, Suzhou	O	O	O	O	O
France, Graulhet	O	O	O	-	-
Allemagne, Leinfelden	O	O	O	O	O
Inde, Kanchipuram	O	O	O	O	O
Inde, Ranipet	O (jusqu'à juin inclus)	O	O	O	O
Italie, Palazzolo	O	O	O	O	O
Mexique, Toluca	O	O	O	O	O
Pays-Bas, Waalwijk	O	O	O	O	O
Singapour, Singapour	O	O	O	O	O
Espagne, Hospitalet	O (jusqu'à juin inclus)	O	O (à compter d'octobre)	-	-
Espagne, Parets	O	O	O	O	O
États-Unis, Calhoun	O	O	O	-	-
États-Unis, Peabody	-	-	O (jusqu'à septembre inclus)	O	O

O = inclus année complète et - = exclu

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies de *reporting* relatives à certains indicateurs de CO_2 inhérents aux émissions de *scope* 3 peuvent présenter certaines limites du fait des modalités pratiques de collecte et de consolidation de ces informations.

4.3.4.8.2 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.

4.3.4.8.3 Indicateurs sécurité

Population considérée

Dans le cadre de la préparation des KPIs, il est tenu compte des types de population suivants :

- sous-traitant exceptionnel : un sous-traitant présent sur le site de Stahl uniquement pour des projets ou des travaux spécifiques ;
- sous-traitant habituel : un sous-traitant régulièrement présent sur le site de Stahl, par exemple personnel de maintenance, agents de sécurité ou personnes travaillant à la cafétéria ;
- travailleur Stahl : toute personne ayant signé un contrat de travail avec Stahl.

Sur la base de cette définition, l'influence des travailleurs au niveau des KPIs est la suivante :

Relation avec Stahl	Reporté par le site en cas d'accident	Pris en compte dans les KPIs consolidés d'accidents déclarés SSE & PS de Stahl	Pris en compte dans les KPIS consolidés de jours d'arrêt, d'accidents avec arrêt et de gravité SSE & PS de Stahl
Travailleur Stahl	OUI	OUI	OUI
Sous-traitant habituel	OUI	OUI	NON
Sous-traitant exceptionnel	OUI	NON	NON

Les raisons étayant ces critères sont synthétisées ci-après :

- lorsqu'un « sous-traitant exceptionnel » se trouve sur le site de Stahl, cela ne couvre que des tâches spécifiques réalisées sur une courte période, et non de manière régulière. En cas d'accident, il est signalé, analysé, géré et les mesures nécessaires sont prises, mais il n'est pas inclus dans le calcul des KPIs accidents de Stahl. Ces accidents sont intégrés dans le système de gestion au niveau des permis, de la coordination et de la supervision des activités. Même si le comportement spécifique d'un sous-traitant relève de sa propre responsabilité, si Stahl estime que ce dernier ne respecte pas les règles fondamentales de sécurité, la société lui interdit de travailler sur son site pendant une période définie ou de façon permanente ;
- certains sous-traitants travaillent sur les sites de Stahl de façon régulière, voir au quotidien. Ils sont donc davantage impliqués dans la société et, dans un sens, opèrent selon le système et les critères de gestion de Stahl. Si l'un de ces « sous-traitants habituels » est blessé lors d'un accident, celui-ci est signalé et intégré dans le calcul des KPIs consolidés sur les nombres d'accident. ;
- en termes de KPIs relatifs aux jours d'arrêt les sous-traitants sont considérés comme des travailleurs issus d'une entreprise externe avec laquelle Stahl a signé un contrat de prestation de services. En effet, si un sous-traitant est blessé, le prestataire de services prévoit un remplacement le jour suivant afin d'éviter toute interruption de service. En ce sens, le prestataire de services peut déclarer les jours d'arrêt mais les sous-traitants (particuliers ou habituels) ne sont pas intégrés dans le calcul des KPIs consolidés relatifs aux jours d'arrêt de Stahl.

Taux de fréquence des accidents déclarés

Le taux de fréquence des accidents déclarés (TFTAD) est le nombre total d'accidents enregistrés au cours des douze derniers mois, par million d'heures travaillées.

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 des douze derniers mois, par million d'heures travaillées.

Taux de gravité

Le taux de gravité est le nombre de jours d'arrêt de travail causés par un accident au cours des douze derniers mois, par millier d'heures travaillées.

4.3.4.8.4 Indicateurs environnement

Empreinte carbone

L'empreinte carbone est calculée en fonction des émissions des trois *scopes* :

- les émissions directes de gaz à effet de serre 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 autres émissions indirectes (*scope* 3) sont estimées d'après le Green House Gas Protocol.

Les sources de ses émissions sont les suivantes :

  - pétrole : lignes directrices du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre, volume 2,
  - gaz : lignes directrices du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre, volume 2,
  - charbon : lignes 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,
  - électricité : Ecometrica (2011), facteurs d'émissions du réseau électrique ;

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 de CO_2 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 modèle 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.

sLes émissions d'équivalent 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 dans une fourchette de 30 millions CO_2éq., car les émissions indirectes correspondent à un calcul estimatif selon le protocole GHG.

Énergie

La consommation énergétique comprend toutes les sources d'énergie utilisées par les 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'eau utilisées par les sites de production de Stahl dans le monde. Les chiffres indiqués n'incluent pas la consommation d'eau des bureaux et laboratoires qui ne sont pas géographiquement associés à l'un des 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 des déchets comprend tous les déchets dangereux et non dangereux générés par les 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 autres sites de production 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.

4.3.5 Tsebo

4.3.5.1 Introduction

4.3.5.1.1 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 entreprises en Afrique. Tsebo emploie près de 38 000 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 ;
- 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 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. La société 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 et a défini les objectifs relatifs aux exigences du devoir de vigilance dans un Plan de vigilance. Ce plan a été mis à jour pour 2019.

TSEBO

GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

ACTIONNARIAT : WENDEL (66.5 %), AUTRES ACTIONNAIRES (33.5 %)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

5 membres | **60 %** d'indépendants | **60 %** de femmes

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

587 M€

VISION

Être le leader de la zone Afrique et Moyen-Orient en matière de solutions intégrées de services aux entreprises et le partenaire de choix des clients qui exercent leurs activités dans cette région

MISSION

« Proposer à nos clients des solutions de services aux entreprises qui contribuent à leur réussite, tout en améliorant le cadre de vie de notre personnel et de la communauté »

VALEURS

Intégrité
Esprit entrepreneurial
Bienveillance
Diligence

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 2019

- **Nettoyage sans eau**
- **Amélioration environnementale des packagings**
- **Économie d'énergie** dans toutes les divisions pour réduire au minimum la consommation d'électricité et les émissions de gaz à effet de serre
- **Numérisation**

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

38 000

collaborateurs dans 27 pays

- 40 % d'hommes / 60 % de femmes
- 78 % Afrique du Sud
- Certificat de niveau 1 B-BBEE
- 49 bureaux Tsebo en Afrique

CAPITAL INTELLECTUEL

Tsebo skills academy

ACHATS

1. Aliments et boissons	**55%**	**4.** Nettoyage et hygiène	**4%**
2. Services	**30%**	**5.** Automobile	**1%**
3. Équipements lourds et légers	**10%**		

EMPLOI DES RESSOURCES

Tsebo propose principalement à ses clients une large palette de services intégrés. Tsebo est aussi spécialisé dans la gestion de bases-vie isolées.

DIVISIONS	Installations (TFS)	Restauration	Nettoyage
MARQUES	• Tsebo • TseboRapid • Backbone Management	• Tsebo • Fedics • TsAfrica	Tsebo

SORTIE

CA

26 % | **29 %** | **11 %**

75 % du chiffre d'affaires en Afrique du Sud

CLIENTS

7 462 sites clients

100 M repas servis chaque année

LÉGENDE

Partenaires clés | Éléments Externes | Éléments Internes

GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

13 membres **23** % de femmes

43 832
sessions de formation en 2019

CERTIFICATIONS / SYSTÈMES DE GESTION

ISO 9001
Gestion de qualité

ISO 14001
Environnement

ISO 22000
Hygiene

OHSAS 18001
HACCP
Santé & Sécurité

Services : entretien et maintenance (« facility management »), restauration, nettoyage et hygiène, pilotage énergétique et sécurité

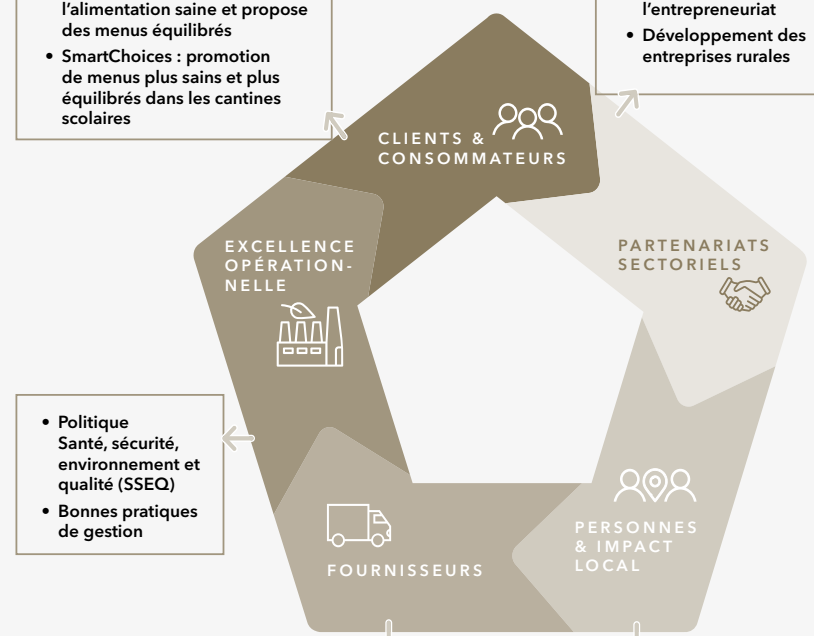
Sécurité	International (en dehors de l'Afrique du Sud)
Thombum	Bases-vie isolées • Tsebo, ATS • Tsebo Servco Toutes les divisions sont présentes en dehors de l'Afrique du Sud
9 %	**25 %**

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

Création de valeur pour les parties prenantes externes

Offre de **repas diététiques** :
- Menus « approuvés par les diététiciens » dans les hôpitaux
- Programme PURE : informe les consommateurs sur l'alimentation saine et propose des menus équilibrés
- SmartChoices : promotion de menus plus sains et plus équilibrés dans les cantines scolaires

Partenariats avec les communautés locales
- Développement des compétences
- Emploi des jeunes
- Création d'emplois
- Développement des TPE / PME et soutien à l'entrepreneuriat
- Développement des entreprises rurales



- Politique Santé, sécurité, environnement et qualité (SSEQ)
- Bonnes pratiques de gestion

Part des dépenses en achats locaux :
99 % en Afrique du Sud
97 % dans le reste de l'Afrique

- Tsebo Foundation
- Tirhani Trust
- Programme d'activités d'engagement de la communauté

4.3.5.1.2 Cartographie des risques

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) sur le reporting extra-financier 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 Tsebo Solutions Group.

4.3.5.1.3 Synthèse des risques extra-financiers, des politiques et des principaux indicateurs de Tsebo

Le tableau suivant présente une synthèse des risques extra-financiers identifiés par Tsebo. Il présente un bref résumé des politiques mises en œuvre par Tsebo pour atténuer les risques identifiés ainsi que les indicateurs clés de performance (KPI) définis pour le suivi des politiques. Enfin, le tableau indique à quels paragraphes il convient de se référer pour en savoir plus.

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SANTÉ ET SÉCURITÉ (priorité historique de Wendel)	Santé et sécurité au travail	En raison de la nature de ses activités, Tsebo est confronté au risque que ses salariés soient blessés en cas d'absence de pratiques de travail sécurisées.	Bonnes pratiques de gestion Procédures opérationnelles sécurisées Manuel sur la santé et la sécurité. Politique de déclaration des incidents. Newsletter hebdomadaire « Toolbox Talks »	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1) Taux de gravité des accidents (TG)	4.3.5.3.1
	Santé et sécurité des consommateurs	Blessures et maladies d'origine alimentaire des clients.	Bonnes pratiques de gestion Manuel sur la sécurité alimentaire Audits de sécurité alimentaire	Nombre de sites de restauration audités sur l'alimentation, la santé et la sécurité	4.3.5.3.2
PERFORMANCES ESG DES PRODUITS ET SERVICES (priorité historique de Wendel)	Nutrition	Incapacité à répondre aux demandes des clients en matière d'offre de repas sains (en particulier pour les écoles et les hôpitaux).	Choix de repas sains proposés aux clients.	*Pas de KPI défini*	4.3.5.4.1
SOCIAL	Relations de travail	Réclamations relevant du droit du travail à la suite de pratiques de travail injustes, abusives ou discriminatoires	Manuel et procédures disciplinaires de Tsebo Politique de Tsebo de règlement des griefs RH Questionnaire sur l'expérience des salariés	Nombre de représentants des salariés (suivi, mais non publié) Perte financière due aux réclamations relevant du droit du travail (suivie, mais non publiée)	4.3.5.2.2
SOCIAL	Diversité et discrimination	Le risque pour Tsebo est de perdre son statut de niveau 1 du *Broad-Based Black Economic Empowerment (BBBEE)*, et un risque d'atteinte à sa réputation en cas de non-respect des exigences de la loi sur l'équité en matière d'emploi *(Employment Equity Act)*.	Les huit normes RH minimales de Tsebo	Conservation du statut BBBEE de niveau 1	4.3.5.2.3

Thématiques RSE	Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)	Paragraphe correspondant
SOCIAL	Formation	Le manque de formation adéquate des salariés conduirait Tsebo à disposer d'une main-d'œuvre non qualifiée ignorant les politiques, les procédures et les mécanismes en place dans la société.	Normes et stratégie en matière de formation et de développement des salariés Politique de formation et de développement des salariés La Tsebo Skills Academy	Conclusions positives des audits de la SETA *(Sector Education Training Authority)* ; Nombre de sessions de formation ; Score BBBEE sur le développement des compétences ; Budget et dépenses en formation.	4.3.5.2.4
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	Achats	Relations contractuelles avec un fournisseur qui n'adhèrerait pas aux valeurs de Tsebo en termes de santé, de sécurité, d'environnement, de lutte contre la corruption et de droits de l'Homme.	Politique en matière d'audit des fournisseurs Clauses de respect de critères anti-corruption et de santé et sécurité dans les contrats des fournisseurs	Conclusion des audits des fournisseurs ;	4.3.5.4.2
GOUVERNANCE	Lutte contre la corruption	Défaut de prévention des pratiques de corruption	Code de conduite et politique relative aux bonnes pratiques commerciales ; Politique en matière de cadeaux ; Formulaire de déclaration des cadeaux ; Politique relative à la lutte contre la corruption ; Formation à la lutte contre la corruption ; Newsletters annuelles et *mailings* de sensibilisation ; Ligne téléphonique de signalement anonyme ; Déclaration des intérêts en dehors de la société.	Le nombre de signalements *via* la ligne téléphonique en lien avec la corruption active et passive	4.3.5.4.3
ENVIRONNEMENT	Gaspillage alimentaire	Gestion inadaptée des processus et pratiques de gestion des aliments entraînant un niveau élevé de gaspillage alimentaire	Politique sur le gaspillage alimentaire Politique environnementale Bonnes pratiques de gestion	*Pas des KPIs défini*	4.3.5.5.1

4.3.5.2 Ressources humaines

4.3.5.2.1. Informations générales

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 2019, d'importantes améliorations ont été apportées par Tsebo pour améliorer la qualité de ses données RH, et ainsi renforcer la gestion de ses ressources humaines.

Tsebo a mis en place un système d'information et de gestion des ressources humaines connecté au service de traitement des salaires : la plateforme de libre-service pour les salariés et la direction (*EMS - Employee and Management Self-Service platform*). La plateforme permet ainsi aux salariés d'accéder par ordinateur à leurs informations et à leurs documents personnels et de les mettre à jour, de récupérer leurs fiches de paie et de gérer leurs congés. Le système rassemble ainsi tous les aspects de la gestion des salariés et de leurs dossiers. Ce système est géré en interne au sein du service des Ressources humaines par les centres de rémunération et d'avantages sociaux centralisés. Les processus RH et leurs documentations limitent le risque de données inexactes et garantissent en outre le respect du droit du travail.

Pay Stubs a été mis en place et étendu à un tiers de l'effectif. Ce service fait office de résumé concis de la fiche de paie des salariés, envoyé par SMS *(Short Message Service).* Cette initiative a entraîné une réduction du nombre d'erreurs de paie et a permis à Tsebo d'envoyer les informations des fiches de paie aux salariés à temps.

L'automatisation des congés grâce à un système d'enregistrement biométrique, connecté avec le service traitement des salaires, constitue une autre amélioration du processus permettant une planification et une gestion des congés plus précises.

Un processus similaire a été adopté en Égypte, du fait de la migration de SAP à Dynamix 365. Cette migration permettra de bénéficier d'un système global qui harmonise le processus RH dans l'ensemble du groupe.

Un nouveau service, Pay Stubs a également été mis en place et étendu à un tiers de l'effectif. Ce service envoie par SMS un résumé concis de la fiche de paie aux salariés. Cette initiative a entraîné une réduction du nombre d'erreurs de paie et permis en conséquence de réduire le temps nécessaire à l'envoi des fiches de paie.

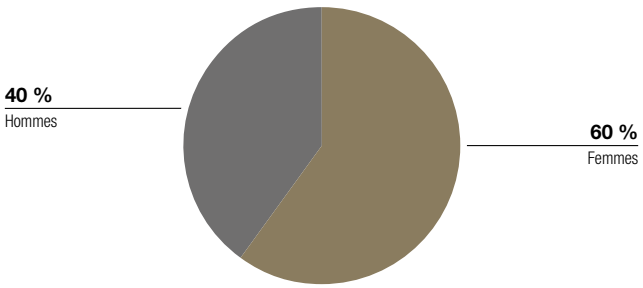
Tsebo a enfin amélioré la fonctionnalité de son centre de carrière et de son système de suivi des candidats (Neptune), rassemblant plus de 154 797 candidatures à ce jour. Ce système permet de développer des viviers de talents et de sélectionner les candidats en prévision de nouvelles opportunités commerciales et des besoins en ressources.

En 2019, Tsebo employait près de 38 000 personnes à l'échelle du continent, dont 80 % en Afrique du Sud. Les effectifs dans ce pays comptent une forte proportion de femmes (près de 60 %).

Effectif moyen	**2019**	**2018**	**2017**
Effectif global	38 149	38 674	32 355
Afrique du Sud*	30 604	32 827	32 355
Autres pays	7 545	5 847	Données non consolidées pour 2017

**Les données de l'Afrique du Sud comprennent les données du Swaziland, du Lesotho et du Botswana.*

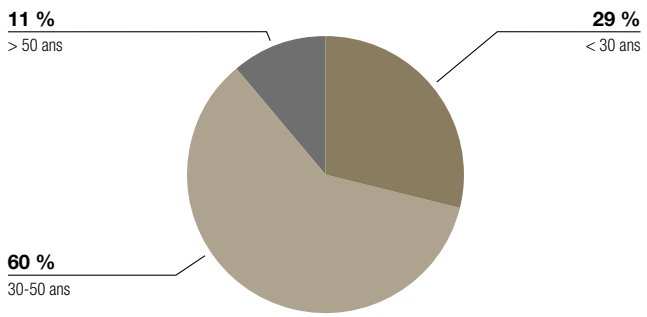
Effectifs par genre en Afrique du Sud



Les pourcentages ci-dessus sont calculés sur la base de l'effectif total au 1er décembre 2019.

Répartition du personnel par tranche d'âge

Tsebo soutient activement l'emploi des jeunes. En Afrique du Sud, 29 % des salariés ont moins de 30 ans. La plupart des salariés de Tsebo en Afrique du Sud (60 %) ont entre 30 et 50 ans. 11 % d'entre eux ont plus de 50 ans



Les pourcentages ci-dessus sont calculés sur la base de l'effectif total au 1er décembre 2019.

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 concernant la gestion des salariés. Ces normes internes concernent les éléments suivants :

- recrutement au regard des compétences attendues ;
- diversité et intégration ;
- performance et récompense des salariés ;
- formation ; et
- optimisation de la structure organisationnelle et des effectifs.

4.3.5.2.2. Relations de travail

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Relations de travail	Réclamations relevant du droit du travail à la suite de pratiques de travail injustes, abusives ou discriminatoires	Manuel et procédures disciplinaires de Tsebo Politique de règlement des litiges RH de Tsebo Questionnaire sur l'expérience des salariés	Nombre de représentants des salariés (suivi, mais non publié) Perte financière due aux réclamations relevant du droit du travail (suivie, mais non publiée)

Les relations de travail font référence à la relation entre les employeurs et les salariés dans l'entreprise, ainsi qu'aux décisions politiques et aux lois qui l'affectent. Tsebo s'efforce d'assurer de bonnes relations de travail dans tous les pays dans lesquels elle est présente afin de minimiser le risque de sanctions financières en cas de non-respect de la législation nationale.

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.

Outre les politiques internes, l'environnement législatif sud-africain impose le respect des décisions du Conseil de négociation et de l'industrie. Tsebo se conforme pleinement à ces exigences. Les réclamations liées au *Labour Relations Act* (loi sud-africaine sur les relations de travail), font l'objet d'un suivi étroit. Le coût qu'elles génèrent et les jours perdus du fait de grèves sont suivis mensuellement, afin de suivre la conformité de Tsebo au droit du travail.

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.

Tsebo a lancé sa première enquête sur l'expérience des salariés en 2019. Le questionnaire porte sur l'expérience des salariés en poste chez Tsebo et sur les éléments qui influencent leur décision de rester ou de quitter la société.

Afin d'être un employeur attractif et d'offrir aux salariés une expérience de travail positive, la société doit être évaluée favorablement par ses collaborateurs selon les six axes suivants :

- une culture et un environnement de travail positifs ;
- des opportunités d'évolution ;
- un travail enrichissant ;
- une Direction solidaire ;
- la confiance dans les dirigeants ;
- la bienveillance.

Fin décembre 2019, 88 % des salariés ayant répondu au questionnaire sur leur expérience ont indiqué qu'ils avaient toujours l'intention de travailler pour Tsebo dans un an.

4.3.5.2.3 Diversité et discrimination

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Diversité et discrimination	Tsebo pourrait risquer de perdre son statut de niveau 1 du *Broad-Based Black Economic Empowerment* (B-BBEE) et de voir sa réputation entachée par le non-respect des exigences de la loi sur l'équité en matière d'emploi *(Employment Equity Act).*	Les huit normes minimales de Tsebo en matière de RH	Conservation du statut B-BBEE de niveau 1

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.

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.

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 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. Tsebo est consciente de l'importance de conserver ce statut. Cette notation contribue à sa réputation d'entreprise respectueuse des réglementations 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 B-BBEE de Niveau 1 en 2019. 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. Le niveau de certification de Women's Development Business (WDB Investment Holdings), l'un des actionnaires de Tsebo dont la mission est notamment de promouvoir la place des femmes dans les entreprises sud-africaines, est également déterminant dans celui de Tsebo.

Bien que les lois mentionnées ci-dessus soient spécifiques à l'Afrique du Sud, les risques liés à la diversité, à l'intégration, aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales ne sont pas limités à ce pays. Tsebo a défini des normes RH, comprenant des exigences minimales, qui sont applicables dans tous ses pays d'implantation, afin d'assurer le respect des valeurs du groupe et d'éviter tout manquement au respect des droits de l'Homme et des libertés fondamentales. Les normes RH sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Normes RH du groupe Tsebo

Service RH	Mesure RH		Technologie RH
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 en interne de toutes les offres de postes sur le site Carrières de Tsebo ■ Recrutement centralisé des cadres ■ 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 de Tsebo, la politique en matière d'éthique de l'entreprise et la politique anti-corruption (ABAC)

Service RH	Mesure RH		Technologie RH
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 ■ Information des salariés sur leur rôle, leurs responsabilités, leurs objectifs et du niveau de performance attendu ■ Accès des salariés à la formation, au mentorat et au *feedback* ■ Plan de développement défini avec les salariés ■ Plans de succession par division ■ Formation des superviseurs/responsables opérationnels sur le thème de la gestion des employés, 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 système de primes du groupe ■ Publication des règles relatives au système de primes du groupe
Engagement des collaborateurs	■ Valeurs de Tsebo, politique en matière d'éthique de l'entreprise et politique anti-corruption (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 ■ Politique établie en matière de récompense et de reconnaissance ■ Formation des responsables sur l'engagement des salariés et les 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* ■ Mention, 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 définissant clairement le temps de travail et de présence, la gestion des horaires et des congés ■ Temps de travail et de présence géré *via* un système biométrique approuvé ■ Accès EMS permettant de gérer les congés, de consulter les postes vacants et les formations disponibles ■ Gestion proactive et efficace des congés ■ Examen mensuel des données analytiques d'optimisation des effectifs ■ Communication efficace avec les salariés et les groupes ■ Précision, cohérence et confidentialité des données relatives aux postes et aux salariés

4.3.5.2.4 Formation

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Formation	Le manque de formation des salariés conduirait Tsebo à disposer d'une main-d'œuvre non qualifiée qui ne connaîtra pas les politiques, les procédures et les mécanismes en place dans la société.	Normes et stratégie en matière de formation et de développement des employés Politique en matière de formation et de développement La Tsebo Skills Academy	Conclusions positives des audits de la SETA *(Sector Education Training Authority)* Nombre de sessions de formation Score BBBEE sur le développement des compétences Budget et dépenses en 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 des services. Par ailleurs, le développement des compétences et la formation contribuent fortement à l'obtention de la note B-BBEE, mentionnée plus haut. .

Tsebo s'efforce de s'assurer que chaque nouveau membre du personnel participe à une session d'intégration, au centre de formation (personnel d'encadrement) ou au niveau du site (personnel junior).

En 2019, l'équipe de formation de la Tsebo Skills Academy, comptant 28 formateurs, a dispensé plus de 43 000 sessions de formation dans 17 pays, auxquelles ont participé 92 % des salariés. En 2020, l'objectif est d'accroître le nombre de pays dans lesquels des formations sont dispensées.

Tsebo est un prestataire de formations accrédité par le *Sector Education Training Authorities* (SETA, conseil sud-africain de formation de l'industrie), permettant de dispenser des formations certifiées aux membres du personnel interne et externe. 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, telles que 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.

Au cours de l'année dernière, Tsebo a mis en place un programme d'apprentissage dédié à 85 jeunes handicapés sans emploi. L'objectif de Tsebo est d'embaucher en contrat permanent les apprenants ayant terminé le programme avec succès.

Depuis 2017, des modules de formation en ligne sont disponibles. La société propose désormais plus de 120 modules, y compris des programmes de reconversion. Le nombre de salariés utilisant des modules est passé de 8 000 l'an dernier à environ 27 500 en 2019. Les dépenses en formation sur l'année 2019 se sont élevées à environ 82 millions de rands.

4.3.5.3 Santé et sécurité

4.3.5.3.1 Santé et sécurité au travail

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Santé et sécurité au travail	En raison de la nature de ses activités, Tsebo est confronté au risque de blessures de ses salariés en cas d'absence de pratiques de travail sécurisées.	Bonnes pratiques de gestion Procédures opérationnelles sécurisées Manuel sur la santé et la sécurité Procedure de déclaration des incidents Newsletter hebdomadaire « Toolbox Talks »	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1) Taux de gravité des accidents (TG)

En raison de la nature de ses activités, Tsebo est confrontée au risque que ses salariés se blessent dans le cas où leurs pratiques et méthodes de travail ne seraient pas sécurisées.

La sécurité des personnes 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.

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 compliance, de santé et de sécurité, à même de gérer l'univers réglementaire applicable à ses activités.

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 également 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. Plusieurs sites se préparent également à l'accréditation ISO 22000 pour la fin du premier trimestre 2020. Tsebo prévoit de mettre à niveau toutes les unités aujourd'hui certifiées OHSAS 18001, afin d'obtenir la certification ISO 45001 qui la remplace.

En 2019, Tsebo a publié un Manuel sur la santé et la sécurité, qui donne un aperçu de tous les thèmes relatifs à la sécurité, la santé, l'environnement et la qualité (SHEQ) pertinents pour la société. Deux autres politiques ont été adoptées : la Politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CSR Policy) et la Procédure de réponse en cas d'incident. Ces trois politiques sont vouées à assurer la santé et la sécurité des salariés et clients et à prendre en compte l'impact environnemental de la société.

Début 2019, ATS (*All Terrain Services*) a lancé une newsletter trimestrielle QHSE, un nouvel outil pour informer l'ensemble de la société des performances et de l'avancée des initiatives relatives aux sujets de QHSE.

Ces normes de performance permettent d'améliorer continuellement la culture de sécurité de Tsebo, et de franchir des étapes clés en matière de sécurité. La barre des 10 millions d'heures de travail sans accident avec arrêt au cours de l'année a été franchie et dépassée par ATS : fin 2019, durant 17 185 750,83 heures de travail cumulées et 440 jours consécutifs, aucun accident de travail avec arrêt n'avait été enregistré.

L'objectif de Tsebo pour l'année 2020 est de poursuivre l'amélioration des systèmes QHSE et d'augmenter le nombre de sites ayant une certification ISO. Pour y parvenir, ATS continuera à former tous les salariés selon une approche descendante.

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 des 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. Le système de gestion des risques Tsebo sera également disponible sur TseboNet en 2020, afin de permettre à tous les utilisateurs d'accéder immédiatement à la documentation relative à la conformité.

Accidents du travail*

	TFS		Restauration		Nettoyage		Sécurité		ATS	
Détails	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	16	15	43	32	17	13	44	12	0	7
Nombre de jours d'arrêt de travail à la suite d'un accident	225	101	165	167	65	47	52	70	0	57
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1)	5,237	5,371	2,260	1,567	0,633	0,472	2,061	0,801	0	0,61
Taux de gravité des accidents (TG)	0,074	0,036	0,009	0,008	0,002	0,002	0,002	5,833	0	0,004

* *5 pays (Cameroun, Égypte, Gambie, Nigéria et Zimbabwe) ne sont pas inclus dans ces données. Ils représentent environ 9 % de l'effectif total.*

120 accidents du travail ont été enregistrés au cours de l'année, ayant entraîné un total de 507 jours d'arrêt. Ainsi le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt est de 1,43 et le taux de gravité de 0,006. Pour 2020, Tsebo prévoit d'inclure les pays exclut à date des données sur les accidents du travail.

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 NRP vérifie régulièrement la bonne tenue de ces registres.

4.3.5.3.2 Santé et sécurité des consommateurs

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Santé et sécurité des consommateurs	Blessures et maladies d'origine alimentaire des clients	Bonnes pratiques de gestion et Contrôles d'évaluation de la qualité Manuel sur la sécurité alimentaire Audits de sécurité alimentaire	Nombre de sites de restauration audités

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.

Tsebo a élaboré et mis en œuvre 54 bonnes pratiques de gestion (*Good Management Practices - GMP*), qui servent de normes, et 39 contrôles d'évaluation de la qualité (*Quality Assessment - AQ*). Leur objectif est de mesurer la conformité et l'efficacité des différentes étapes de la chaîne alimentaire, de la réception du produit brut au service du produit préparé prêt à consommer.

Le personnel restauration peut immédiatement accéder à ces BPG et AQ, disponibles sur l'intranet TseboNet.

La documentation relative aux AQ est gérée et contrôlée quotidiennement par les superviseurs et les responsables de site et coordonnée par les responsables de projet et de district lorsqu'ils visitent chaque site.

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, LTL et FCS, 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 2019, 904 sites de restauration ont été audités. Une analyse annuelle des risques est effectuée sur chaque site de restauration. 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. Toutes les atteintes à la conformité sont traitées et des plans d'action sont élaborés pour y remédier. Ces plans d'action sont mis en œuvre et revus par les auditeurs lors de leur audit suivant et leurs conclusions sont jointes au nouveau rapport.

Chaque année, ATS dédie un trimestre à des campagnes promotionnelles sur la sécurité alimentaire. Au cours du trimestre, des documents sont élaborés pour sensibiliser à la sécurité alimentaire avec un calendrier de formation strict visant à s'assurer que tous les salariés soient remis à niveau. Pendant cette période, Tsebo veille également à ce que tous les documents et dossiers relatifs au système de sécurité alimentaire soient examinés de manière approfondie et à ce que le statut de tous les manipulateurs de denrées alimentaires soit vérifié. Tous les incidents liés à la sécurité alimentaire dans l'ensemble des divisions de Tsebo sont analysés et suivis de mesures correctives applicable à tous les sites afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. À la fin du trimestre, des prix sont décernés aux sites et aux personnes les plus performants afin d'encourager l'engagement des salariés.

Le système de sécurité alimentaire d'ATS est également fortement tributaire des fournisseurs de matières premières. Tous les fournisseurs sont soumis à des audits périodiques pour vérifier qu'ils respectent les normes fixées par ATS. En cas de non-conformité, un délai de rectification est accordé au fournisseur sous peine de résiliation de la relation contractuelle.

Les fournisseurs audités respectant les exigences de Tsebo sont maintenus dans la base de données de la société qui s'approvisionne uniquement auprès des fournisseurs enregistrés. Les approvisionnements sont également contrôlés lors de la livraison et tout produit non conforme est immédiatement rejeté. Cela permet de garantir que seuls des produits conformes arrivent dans les magasins et que seuls des produits sains sont utilisés dans le service de restauration.

4.3.5.4 Société

4.3.5.4.1 Nutrition

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Nutrition	Incapacité à répondre aux demandes des clients en matière d'offre de repas sains (en particulier pour les écoles et les hôpitaux).	Offre de repas sains aux clients.	*Pas de KPI défini*

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.

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 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.

Dans les usines, les bureaux et les entreprises ainsi que dans les universités, les programmes PURE et Impilenhle de Tsebo proposent des menus mis au point par des diététiciens. Ils ont pour objectif d'informer et d'eduquer les consommateurs aux principes d'une alimentation saine.

Grace à une offre de restauration diététique très complète, répondant aux besoins spécifiques de tous ses 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.

Aucun KPI ne peut être défini pour ce risque, l'offre étant définie par le client. Tsebo propose une option saine en Afrique du Sud et prévoit de l'étendre en 2020 aux autres pays. Il n'existe aucun moyen ou système permettant de suivre les choix de repas sains par les consommateurs.

4.3.5.4.2. Achats

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Achats	Relations contractuelles avec un fournisseur qui n'adhèrerait pas aux valeurs de Tsebo en termes de santé, de sécurité, d'environnement, de lutte contre la corruption et de droits de l'Homme.	La politique en matière d'audit des fournisseurs Corruption active et passive : Exigences ABAC et HSE dans les contrats des fournisseurs	Conclusion des audits des fournisseurs

Tsebo centralise les achats de toutes ses divisions afin de gérer la continuité de la chaîne d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs. Le contrôle, la commande et le suivi des dépenses sont assurés par des plateformes numériques telles que MyMarket et InforEAM.

Au cours de l'exercice 2019, près de 4 milliards de rands ont été dépensés dans les catégories d'achats aliments et les boissons, les services de base et autres, les véhicules et produits de nettoyage, les solutions technologiques et l'équipement.

En 2019, Tsebo a introduit une solution technologique et a nommé un auditeur des fournisseurs afin de vérifier le respect des normes et règles de santé, de sécurité, d'environnement (HSE), de lutte contre la corruption active et passive (ABAC) et de droits de l'Homme.

La solution technologique ainsi introduite est la base de données en ligne World-Check (de Thomson Reuters). Elle permet à Tsebo de procéder à une vérification des entités et des individus (par exemple directeurs) possédant des liens avec les fournisseurs potentiels ou répertoriés par Tsebo, afin de détecter les risques d'une exposition criminelle, politique ou médiatique défavorable. Les critères de recherche portent notamment sur les thèmes suivants :

- corruption active et passive ;
- contrefaçon et piratage de produits ;
- fausse monnaie ;
- cybercriminalité, piratage informatique et phishing ;
- crimes environnementaux ;

- extorsion ;
- falsification d'informations sur des documents officiels ;
- faux ;
- évasion fiscale et fraude fiscale ;
- prise d'otages (politiques/terroristes) ;
- trafic d'êtres humains et autres violations des droits de l'Homme ;
- délit d'initié et abus de marchés ; ;
- trafic de migrants et travail forcé ;
- exploitation sexuelle des enfants ;
- financement du terrorisme ;
- crimes de guerre.

Fin 2019, tous les fournisseurs sud-africains actifs figurent dans le système et font l'objet de contrôles quotidiens. L'objectif est d'élargir ces contrôles aux fournisseurs du reste de l'Afrique à la fin du premier trimestre 2020.

L'auditeur des fournisseurs a été nommé au début du quatrième trimestre 2019. Une politique relative à l'audit des fournisseurs a été élaborée. Elle décrit la procédure et les critères que doit suivre l'auditeur, ainsi que le programme d'audit des fournisseurs. Le programme d'audit comprend la validation de la conformité à la législation, aux spécifications et aux exigences opérationnelles. 15 audits de fournisseurs sud-africains ont été réalisés en 2019 et 85 autres audits sont programmés pour 2020, en Afrique du Sud et dans le reste de l'Afrique.

Les conclusions des 15 audits se sont toutes révélées positives. Des suggestions ont été présentées aux fournisseurs afin d'améliorer leur conformité aux exigences législatives et opérationnelles de Tsebo.

Les contrats des fournisseurs comprennent 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 à Tsebo de mettre fin à ses relations avec des fournisseurs qui ne remplissaient pas ses critères.

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, SSE, BBBEE) des fournisseurs.

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.

4.3.5.4.3 Lutte contre la corruption

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Lutte contre la corruption	Défaut de prévention des pratiques de corruption	Code de conduite et politique relative aux bonnes pratiques commerciales ; Politique en matière de cadeaux ; Formulaire de déclaration des cadeaux ; Politique relative à la lutte contre la corruption ; Formation ABAC ; Newsletters annuelles et *mailings* de sensibilisation ; Ligne téléphonique de signalement anonyme ; Déclaration des intérêts en dehors de la société.	Le nombre de signalements *via* la ligne téléphonique en lien avec la corruption active et passive Formations ABAC en ligne (2018 et 2020)

Tsebo applique une politique de tolérance zéro en matière de fraude et de corruption. Tsebo a élaboré un ensemble complet de politiques et de procédures pour s'assurer que les salariés restent vigilants et soient bien informés des procédures mises en place afin de les aider dans les situations pouvant impliquer des pratiques de corruption. Ces documents, remis à chaque salarié à l'embauche, comprennent la politique relative à la lutte contre la corruption, la Politique relative aux cadeaux et invitations, la Charte éthique et les bonnes pratiques commerciales.

Afin d'atténuer le risque de corruption, Tsebo a mis en place une formation ABAC en ligne, qui doit être suivie tous les deux ans par l'ensemble du personnel. La société dispose également d'une ligne téléphonique de signalement anonyme, qui est mise à disposition à l'ensemble du personnel et aux tierces parties, ainsi que d'un formulaire de déclaration des intérêts en dehors de la société, que le personnel doit remplir pour signaler tout conflit d'intérêt avec Tsebo ou un fournisseur. Enfin, Tsebo dispose d'un formulaire de déclaration des cadeaux, exigeant des salariés de déclarer les cadeaux reçus et offerts dépassant une valeur plafond.

La formation ABAC en ligne a lieu tous les deux ans, 2018 étant la première année, et tous les membres du personnel d'encadrement ont suivi la formation sur Moodle. Les statistiques de formation de la session suivante seront publiées en 2020.

Tsebo est en mesure d'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.

Des affiches ont été accrochées dans 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 produit des rapports statistiques mensuels qu'il remet à Tsebo.

La ligne téléphonique anonyme a confirmé 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 environnementaux. Les divisions risques, conformité et juridique son en charge d'évaluer la validité des renseignements fournis dans le alertes 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 rester anonymes peuvent également contacter les divisions conformité, audit et/ou juridique.

En 2019, Tsebo a reçu un total de 49 signalements, dont 11 valides et disposant de suffisamment d'informations pour amorcer une enquête. Les 38 autres ne disposaient pas des informations suffisantes pour ouvrir une enquête. Sur les 11 signalements, seules 3 portaient sur la corruption et ont entraîné des mesures disciplinaires.

4.3.5.5 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 ce sujet, Tsebo applique une politique environnementale et plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion des déchets et d'utilisation des produits chimiques.

4.3.5.5.1 Gaspillage alimentaire

Risques extra-financiers	Description du risque	Politiques et mesures d'atténuation	KPIs (indicateurs clés de performance)
Gaspillage alimentaire	Gestion inadaptée des processus et pratiques de gestion des aliments entraînant un niveau élevé de gaspillage alimentaire	Politique en matière de gaspillage alimentaire Politique environnementale Bonnes pratiques de gestion (GMP)	*Pas de KPIs défini*

Le principal risque environnemental de Tsebo est lié à la gestion des déchets organiques. Tsebo reconnaît que le gaspillage alimentaire constitue un risque pour l'environnement, car la préparation des repas utilise une grande quantité de ressources naturelles et émet d'importantes quantités de gaz à effet de serre.

Afin d'atténuer le risque de gaspillage alimentaire excessif dans la division Restauration, Tsebo a développé une politique en matière de gaspillage alimentaire et a mis à jour sa politique environnementale.

Plusieurs Bonnes pratiques (GMP) indiquent 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.

En 2019, le site de Rosebank de Tsebo a changé de fournisseur de services de collecte de déchets, pour passer à Don't Waste qui a recours au système de recyclage des déchets alimentaires Bokashi. Le personnel de cuisine a été formé et a reçu les outils nécessaires pour sa mise en œuvre et son utilisation en cuisine. Don't Waste recycle également le plastique, les boîtes de conserve, le verre et les ampoules fluorescentes du bureau de Rosebank.

La division Achats de Tsebo joue un rôle actif dans l'approvisionnement durable de services et de produits. Afin de réduire le gaspillage alimentaire, Tsebo se fournit en portions de viande et de légumes et fruits prêts à l'emploi au lieu de produits entiers, ce qui minimise le gaspillage. Tsebo choisit de commander les aliments crus dans de petits conditionnements

plutôt qu'en vrac ce qui permet d'eliminer uniquement les aliments avariés le cas échéant.

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.

Les modes de cuisson plus sains sont privilégiés. Les menus évitent le recours à la friture des aliments et, s'ils doivent être frits, l'huile est retirée de la friteuse, filtrée et réutilisée en petites quantités séparées en utilisant un mode de cuisson habituel. L'huile usagée est décantée dans un récipient de 20 litres et stockée dans une zone désignée. L'huile est collectée par un collecteur agréé, ce qui évite le gaspillage et le rejet irresponsable de l'huile dans l'environnement.

1,44 m^3 de déchets humides, soit 5,74 % du total des matières recyclables, a été recyclé sur la période d'août 2019 à décembre 2019. En 2020, les déchets humides seront pesés quotidiennement et comparés aux déchets produits en 2021.

Grâce à ses newsletters sur l'environnement et à d'autres formes de communication, Tsebo estime que l'éducation et la fourniture d'outils aux salariés entraîneront un changement positif en réduisant non seulement les déchets alimentaires, mais également d'autres déchets nuisibles à l'environnement.

4.3.5.5.2. Autres initiatives volontaires

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.

Ses partenariats avec les communautés locales prennent la forme d'une approche participative qui contribue à les intégrer à sa chaîne de valeur et à créer ainsi un réseau de fournisseurs locaux à la fois solide et qualitatif.

Les thématiques privilégiées par Tsebo à travers ses initiatives locales sont les suivantes :

- développement des compétences ;
- emploi des jeunes ;
- création d'emplois ;
- développement des TPE/PME et soutien à l'entrepreneuriat ;
- développement des entreprises en milieu rural.

1. ***Initiatives caritatives***

- ***Christel House School, Cape Town*** – 835 000 rands de dons sous forme de bourses.
- ***Projet Zenzele Cutlery Packaging, KZN*** – Initiative de création d'emplois pour les personnes en situation de handicap.
- ***Levée de fonds Golf Day*** – 115 000 rands au profit de foyers d'accueil et 50 000 rands au profit des étudiants de la Stelenboasch University.
- ***Projet PASA World Aids Day*** – vise à sensibiliser les enfants à l'environnement. Les enfants ont dû fabriquer des ballons de football à partir de matériaux recyclables en plastique.
- ***Projets Ice Breaker/Winter Warmer*** – Thorburn a fait don de couvertures, d'uniformes scolaires et de colis alimentaires aux communautés défavorisées de la région de Kathu.

2. ***Fondation Tsebo***

La fondation est une organisation à but non lucratif, qui exécute les efforts d'investissement socialement responsable de Tsebo Solutions Group. La fondation remplit deux mandats :

- **développement,** qui porte sur le développement de compétences ;
- **amélioration des conditions de vie, ou social,** qui porte sur la prise en charge des personnes vulnérables.

3. ***Tirhani Trust***

Tsebo est conscient qu'il ne peut y avoir lutte contre la pauvreté et d'impact positif sur le développement et la transformation des communautés que lorsque le potentiel inexploité des femmes dans leur capacité à améliorer leurs compétences sociales est reconnu et soutenu. Dans cette optique, Tsebo a créé un Trust dédié aux femmes (Tirhani Trust), par l'intermédiaire duquel la société canalisera sa contribution pour faire progresser le développement des femmes noires en Afrique du Sud.

Domaines d'intérêt du Trust :

- éducation ;
- santé ;
- développement et amélioration des conditions de vie en milieu rural ;
- développement de l'entrepreneuriat.

Les bénéficiaires du Trust sont des organisations dirigées par des femmes qui ont la passion d'apporter des changements dans la vie des citoyens ordinaires.

4. ***Développement des entreprises***

Programme *Activités d'engagement de la communauté (AEC)*

L'objectif de l'AEC est d'améliorer les conditions de vie en créant des opportunités de revenus et d'emploi pour des individus ou des groupes dans les communautés définies des clients de Tsebo. Le programme est destiné à être lancé auprès des clients et des communautés dans lesquelles Tsebo est présente. L'équipe AEC d'ATS concentre ses efforts sur les axes suivants :

- fournir des produits locaux au niveau local ;
- dispenser des formations et des programmes de développement aux membres des communautés ;
- fournir des emplois directs et indirects ;
- soutenir les programmes sociaux et d'intégration, ainsi que de nombreux autres projets.

5. **Investissement et impact social**

- communautés touchées et approvisionnement local = 38 288 864 USD, soit 92 % de l'approvisionnement total pour la période ;
- dépenses liées à l'approvisionnement dans le pays = 11 330 790 USD ;
- nombre total de fournisseurs certifiés = 380 ;
- nombre total d'habitants locaux employés = 3 992, soit 75 % de l'effectif du projet.

Exemples d'initiatives entreprises :

Kibali, RDC
Le programme *Kibali* a débuté en 2013. Avant que le programme ne soit mis en œuvre, ATS importait près de 97 % de tous ses produits protéiques tels que le bœuf, la chèvre et l'agneau de Kampala, en Ouganda. Il n'y avait que 2 fournisseurs certifiés au sein des communautés locales. Grâce au programme, ce chiffre a bien augmenté.

Investissement et impact social

- 45 nouveaux fournisseurs certifiés ;
- Formation conforme aux normes de santé et de sécurité ;
- 82 % de l'approvisionnement provient des communautés locales = 2 838 472 USD ;
- 98 % de l'effectif est issu des communautés locales ;
- 200 emplois créés.

Projet Fasenda Mizimo Farm, Mozambique
Tsebo Sevco a massivement investi dans le développement des entreprises en Afrique, en mettant l'accent sur l'aide aux fournisseurs des communautés dans les zones rurales, sur la formation et le développement des fournisseurs locaux, ainsi que sur l'emploi et le développement des compétences de la main-d'œuvre locale. Le projet Fasenda Mizimo Farm prépare et livre des produits frais aux exploitations de Tsebo Servco dans la province par l'intermédiaire de CB Farm Fresh, qui fait partie de la chaîne de valeur de Tsebo. 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
Catering and Contracts Management Pty Ltd Namibia (CCM) suit de près le proverbe suivant : ***« Donne un poisson à un homme, il mangera un jour. Apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie ».*** C'est pourquoi son académie de formation offre une formation culinaire complète et gratuite à des jeunes Namibiens venus des quatre coins du pays et issus de milieux défavorisés.

Investissement et impact social :

- 3,3 millions n$ investis ;
- 111 jeunes, issus de populations défavorisées, ont été formés.

Projet Leather Works, Namibie
CCM a collaboré avec OBIB dans le cadre d'une autre initiative. Lors de la première phase, deux femmes de la commune de Tutungeni ont été sélectionnées pour recevoir une formation approfondie de 6 mois sur le travail du cuir.

Beaucoup d'autres femmes ont été formées et ont commencé à fabriquer des articles tels que des sacs à main, des tapis, des couvertures, des porte-documents, des portefeuilles et des ceintures. À ce jour, le projet s'est développé à pas de géant, si bien que davantage de femmes suivent une formation similaire et voient leurs produits exposés dans différentes foires commerciales à travers le pays.

Investissement et impact social :

- 317 000 n$ investis ;
- formation de femmes, originaires de la commune de Tutungeni ;
- 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.

4.3.5.6 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 d'identifier les risques et 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. Tous ces risques ont également été évalués dans le cadre de la DPEF et, lorsqu'ils ont été reconnus comme des risques principaux, sont présentés dans le chapitre ci-dessus.

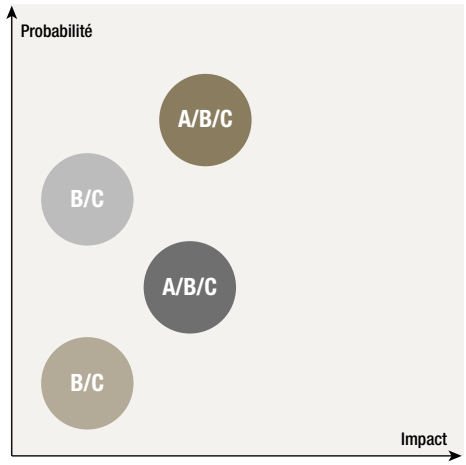
Tsebo développe en permanence des pratiques de gestion afin d'être à même de proposer une expérience client unique générant des résultats commerciaux solides dans le respect des principes couverts par le Devoir de vigilance. À travers chaque nouveau segment de services, région, client et opérateur, Tsebo 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 3 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.

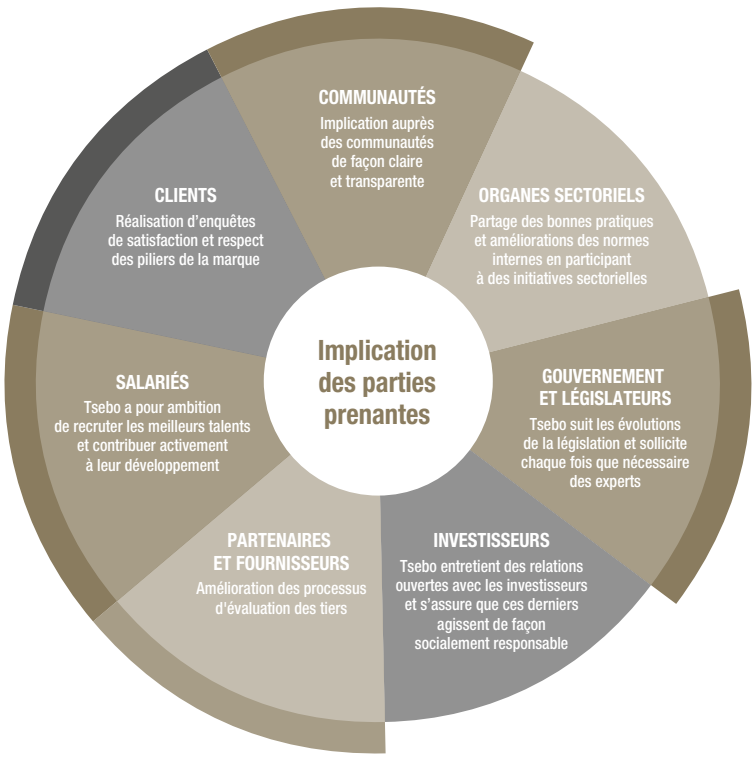
Dans le cadre des travaux sur le Devoir de vigilance, un travail d'analyse préliminaire a été réalisé afin d'identifier d'une part les risques significatifs, les mesures d'atténuation existantes, les dispositifs de contrôle et les besoins de formation et d'autre part la nécessité le cas échéant de compléter 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. Ainsi, en 2019, une politique de confidentialité des données a été élaborée et déployée à l'échelle du groupe. En outre, une formation en ligne sur la protection des données sera déployée en 2020, assortie d'une évaluation obligatoire.

Procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs

- ***Procédures permettant d'évaluer régulièrement la situation des fournisseurs, sous-traitants ou fournisseurs, basées sur les résultats de la cartographie des risques.***

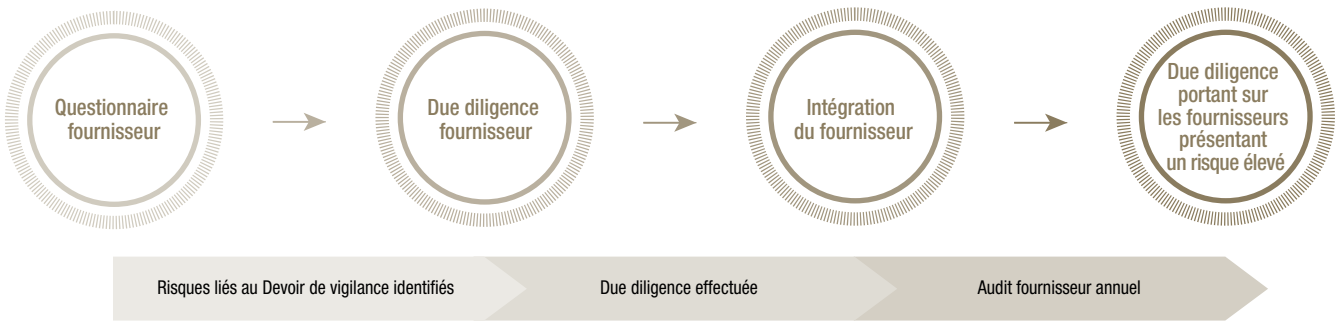
Tsebo évalue régulièrement les personnes et les organisations avec lesquelles elle entretient des relations d'affaires. Ces évaluations permettent à Tsebo de mieux connaître les pratiques de ses fournisseurs, sous-traitants, filiales, et de vérifier si les pratiques de ces tiers sont conformes aux exigences du Devoir de vigilance.



- ***Due diligence sous-traitants et fournisseurs***

En 2019, Tsebo a désigné un auditeur pour réaliser les audits indépendants de ses fournisseurs de premier rang. Le champ d'application du programme d'audit de conformité des fournisseurs, qui a débuté au quatrième trimestre 2019 comprend la validation de la conformité à la législation, aux spécifications et aux exigences opérationnelles de Tsebo. 15 audits de fournisseurs sud-africains ont été réalisés en 2019 et 85 autres audits sont programmés pour 2020.

Parallèlement aux audits des fournisseurs, un deuxième contrôle a été introduit pour examiner de près ces derniers. Le système World Check est une base de données utilisée par Tsebo pour accéder à des informations sur les fournisseurs, partenaires et autres parties avec lesquels Tsebo interagit. Tous les fournisseurs sud-africains de Tsebo présents dans la base de données sont vérifiés. Si les résultats attestent de diverses formes de mauvaise conduite et de non-conformité, les contrats de ces fournisseurs sont résiliés après une discussion adéquate. Les fournisseurs du reste de l'Afrique seront intégrés au système d'ici la fin du premier trimestre 2020.



Mesures appropriées afin 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).

Droits de l'Homme et de 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. Une politique RSE a été mise en place en 2019 à titre de facteur d'atténuation supplémentaire pour minimiser le risque de violation des droits de l'Homme et des libertés fondamentales.

En 2020, les services RH prévoient de lancer des enquêtes de satisfaction auprès des salariés afin de déterminer si Tsebo respecte ses processus et procédures prévus dans ses politiques et normes de RH.

***Sécurité, santé 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.

Procédure 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 qui contrôlent la validité des informations fournies et notifient le service concerné en cas de nécessité de mener une enquête.

Les salariés peuvent signaler une violation par téléphone, 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 par type de manquement (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 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.

4.3.5.7 Note méthodologique

Le présent rapport porte uniquement sur l'année 2019 et sur Tsebo, sauf indication contraire.

Données RH

Sauf mention contraire, les données RH tiennent compte de toutes les entités de Tsebo. Les effectifs indiqués dans le rapport sont basés sur l'effectif total en 2019.

Les effectifs en Afrique du Sud comprennent le Swaziland, le Botswana et le Lesotho, étant donné qu'ils figurent sur la liste de paie Educos d'Afrique du Sud et qu'ils sont déclarés comme tels.

Embauches/départs

Tsebo ne publie pas de données sur les départs et les embauches, car le taux de rotation et d'embauche des employés est unique à l'industrie et n'a pas d'impact sur les KPIs relatifs aux sujets RH.

KPI relatifs au travail

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.

Formation

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.

Santé et sécurité

Les statistiques concernant la santé et la sécurité excluent 5 pays (Cameroun, Égypte, Gambie, Nigéria et Zimbabwe) des 27 pays dans lesquels Tsebo est présente.

La méthode de calcul a été harmonisée entre toutes les divisions en 2019, ce qui permet de calculer et de publier des données consolidées. Les données de 2018 ont ainsi été recalculées et diffèrent des valeurs publiées dans le rapport précédent.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt se calcule à partir du nombre d'accidents du travail avec arrêt 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 jour 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 multiplié par 1 000 et divisé par le nombre d'heures travaillées.

Achats

Les 80 % des statistiques d'achats sont calculés en pourcentage de dépense de Tsebo en Afrique du Sud.

4.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Wendel, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe 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 la société

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 la société, (ci-après le « Référentiel ») 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 du commissaire aux comptes désigné 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 devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [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 pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :

- apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(1)]

- 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 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants[(2)] :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de filiales et de sites contributeurs pour chacune d'entre elles :
    - pour Constantia Flexibles : C-Teich (Autriche) et Sittingbourne (Angleterre), qui couvrent entre 6 % et 25 % des informations sélectionnées pour cette filiale ;
    - pour Cromology : Las Franqueses (Espagne) et réseau Zolpan (France), qui couvrent entre 7 % et 39 % des informations sélectionnées pour cette filiale ;
    - pour Stahl : Waalwijk (Pays-Bas), qui couvre entre 3 % et 44 % des informations sélectionnées pour cette filiale ;
    - pour Tsebo : l'ensemble des effectifs et des activités implantées en Afrique du Sud couvrant 80 % des effectifs de la filiale.
- Nous avons pris connaissance des travaux et conclusions de l'organisme tiers indépendant de Bureau Veritas ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de Wendel.

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 six personnes entre septembre 2019 et mars 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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 :

- Au niveau de Wendel :
  - les nouvelles ambitions en matière ESG, la feuille de route à 2023 et les indicateurs clés de performance consolidés identifiés restent à déployer ;
  - les indicateurs consolidés 2019 publiés sont relatifs à l'engagement ESG des filiales et ne mesurent pas la performance globale du portefeuille de Wendel, notamment en ce qui concerne le changement climatique et la santé et la sécurité des collaborateurs.
- Au niveau des filiales :
  - pour Constantia Flexibles et Cromology, des politiques liées à certains risques relatifs aux ressources humaines restent à formaliser ;
  - pour Tsebo, les périmètres des politiques et indicateurs sont limités aux activités en Afrique du Sud, soit environ 80 % des effectifs.

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

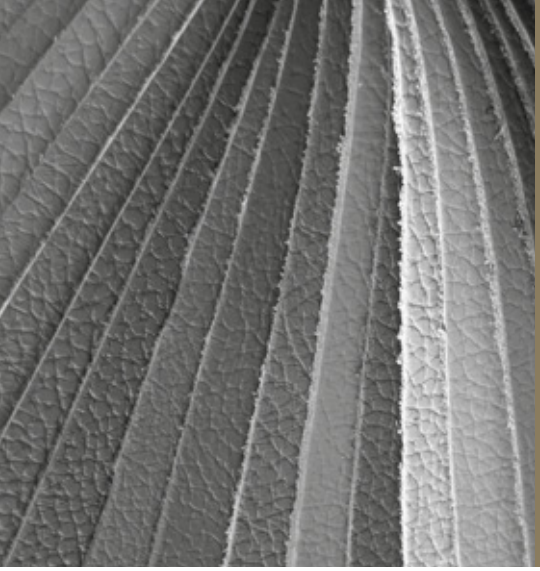
L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Mansour Belhiba
Associé, Audit

Julien Rivals Associé,
Développement Durable

(1) Informations qualitatives au niveau de chaque filiale (hors Bureau Veritas) : politiques et mesures mises en place selon les principaux risques identifiés au sein de chaque filiale, notamment en matière environnementale, sociale et d'intégration de critères ESG dans les produits et services et dans les relations avec les fournisseurs.

(2) Informations quantitatives consolidées au niveau de Wendel (incluant les filiales): effectifs.Informations quantitatives au niveau des filiales sélectionnées, lorsque publiées : taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, heures de formation, émissions dans l'eau (DCO, MES), émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2), autres émissions dans l'air (COV, NOx), consommations d'eau, consommations d'énergie, part d'énergies renouvelables, volumes et taux de valorisation des déchets.



5

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019

5.1 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS 304

5.1.1 Compte de résultat consolidé – Présentation comptable 304
5.1.2 Compte de résultat consolidé – Présentation économique 305
5.1.3 Description de l'activité de l'exercice 2019 306
5.1.4 Bilan consolidé 308
5.1.5 Détail des principales variations du bilan consolidé 309

5.2 ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS 311

5.2.1 Compte de résultat 311
5.2.2 Bilan 312

5.3 ACTIF NET RÉÉVALUÉ (ANR) 314

5.3.1 ANR au 31 décembre 2019 314

5.4 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019 319

5.1 Analyse des comptes consolidés

5.1.1 Compte de résultat consolidé – Présentation comptable

Le groupe Wendel consolide :

- par intégration globale : les holdings et les filiales sur lesquels 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), Tsebo (services aux entreprises en Afrique) et CPI (formation à la gestion et la prévention des situations de crise) ;
- 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), et PlaYce (développement de centres commerciaux en Afrique), ces deux dernières jusqu'à la date de leurs cessions. Du fait de la cession de PlaYce et Allied Universal, respectivement en février et décembre 2019, et conformément aux normes IFRS, le résultat de ces deux entités a été reclassé en résultat des activités cédées.

Les contributions 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'impôts des activités arrêtées ou destinées à être cédées » pour chaque exercice présenté.

Ainsi, la rubrique du compte de résultat « résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées » inclut en 2018 également la partie du résultat du groupe Constantia issue de Multi- Color Corporation, cédée en 2019.

Sur les exercices antérieurs, cela concernait 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	**2019**	**2018**	**2017**
Chiffre d'affaires	8 562,2	8 389,2	8 075,8
Résultat opérationnel	623,6	676,0	679,3
Résultat financier	- 286,6	- 261,7	- 348,5
Impôt	- 237,4	- 173,9	- 186,1
Résultat net des sociétés mises en équivalence	- 78,2	- 131,5	41,2
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES	**21,4**	**108,8**	**186,0**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	604,1	171,6	348,2
Résultat net	**625,6**	**280,4**	**534,1**
Résultat net part des minoritaires	225,8	235,1	334,1
Résultat net part du Groupe	**399,7**	**45,3**	**200,0**

5.1.2 Compte de résultat consolidé – Présentation économique

Le compte de résultat consolidé reflète l'agrégation des résultats des différentes participations de Wendel, lesquels 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	**2019**	**2018**	**2017**
Bureau Veritas	477,7	443,7	437,8
Stahl	94,3	110,3	84,0
Constantia Flexibles	44,2	83,2	82,9
Cromology	- 19,2	- 5,2	7,5
AlliedBarton	-	-	-
Allied Universal (Mise en équivalence)	58,5	11,9	11,9
Saint-Gobain (Mise en équivalence)	-	-	40,7
Dividende Saint-Gobain	4,1	18,4	17,8
IHS (Mise en équivalence)	- 60,9	5,8	4,1
■ Tsebo	- 9,2	7,4	2,2
■ Parcours	-	-	-
■ Mecatherm	-	2,0	3,4
■ CSP Technologies	-	2,5	5,0
■ NOP	-	1,4	5,8
■ exceet (Mise en équivalence)	-	-	0,8
■ SGI Africa (Mise en équivalence)	-	- 0,9	- 0,3
Total contribution des sociétés	**589,5**	**680,5**	**703,6**
dont part du Groupe	*233,6*	*321,1*	*367,7*
Frais généraux, Management fees et impôts	- 79,0	- 68,2	- 45,0
Amortissements, provisions et charges de stock-options	6,4	10,2	- 8,8
Total charges de structure	**- 72,6**	**- 58,0**	**- 53,9**
Total frais financiers	**- 67,2**	**- 99,0**	**- 144,8**
Résultat net des activités	**449,7**	**512,1**	**505,0**
dont part du Groupe	*85,4*	*152,7*	*169,0*
Résultats non récurrents	**321,0**	**- 56,4**	**142,7**
Effets liés aux écarts d'acquisition	**- 145,1**	**- 175,3**	**- 113,6**
Résultat net total	**625,6**	**280,4**	**534,1**
Résultat des minoritaires	225,8	235,1	334,1
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**399,7**	**45,3**	**200,0**

5.1.3 Description de l'activité de l'exercice 2019

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en hausse de + 2,1 % à 8 562,2 M€ et la croissance organique est de + 1,0 %.

La contribution de toutes les sociétés du Groupe au résultat net des activités est de 589,5 M€, en baisse de 13,4 % par rapport à 2018. Cette baisse s'explique principalement par l'effet comptable (exceptionnel) de l'impact dilutif du mécanisme de participation aux bénéfices mis en place chez IHS, un effet négatif d'impôt pour Cromology et un ralentissement de l'activité de Stahl et Constantia Flexibles qui n'ont pas été compensés par la bonne performance de Bureau Veritas et l'impact comptable de la cession d'Allied Universal.

Le total des frais financiers, frais généraux et impôts s'élève à 139,8 M€, en baisse de 17,0 % par rapport à 2018 (168,4 M€). Cette diminution provient principalement de la baisse des frais financiers, en repli de 32,2 %, du fait de la réduction de la dette au cours de l'année. Les charges d'emprunt ont en effet baissé de 26,1 % entre 2018 et 2019, passant de - 62,3 M€ à - 46,1 M€.

Le résultat non récurrent se traduit par un gain de 321,1 M€ en 2019 contre une charge de 56,4 M€ en 2018. Ce gain est principalement lié à la cession d'Allied Universal qui a généré une plus-value comptable de 644 M€ en 2019.

Le résultat net total est de 625,6 M€ en 2019, contre 280,4 M€ en 2018. Le résultat net part du Groupe est de 399,7 M€, contre 45,3 M€ en 2018.

L'activité 2019 de chacune des participations du Groupe est présentée dans la Partie 1.4 du présent Document.

Faits marquants de l'année 2019

Acquisition de Crisis Prevention Institute (« CPI »)

Le 15 octobre 2019, Wendel a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Crisis Prevention Institute (« CPI ») pour une valeur d'entreprise de 910 M$. Cette acquisition a été finalisée le 23 décembre 2019. Dans le cadre de cette Transaction, Wendel a investi environ 569 M$ en fonds propres et détient environ 96 % du capital de la Société aux côtés du management de CPI et d'autres actionnaires minoritaires. Crisis Prevention Institute, dont le siège est à Milwaukee, Wisconsin, est le leader américain des services de formations en gestion des comportements et de prévention de crises. Depuis une quarantaine d'années, CPI fournit des programmes de formation à la prévention et à la gestion des crises, aidant des professionnels à répondre aux comportements hostiles, anxiogènes et violents de manière efficace et sécurisante.

Ces programmes de formation s'adressent essentiellement aux professionnels des secteurs de la santé et de l'éducation aux États-Unis, et se développent dans d'autres secteurs tels que la distribution, les services à la personne, la sécurité et dans la prise en charge des troubles du comportement. CPI s'est également développée à l'international au cours des dernières années et réalise aujourd'hui plus de 20 % de son chiffre d'affaires hors des États-Unis, principalement au Canada et au Royaume-Uni.

CPI s'est spécialisée dans les programmes de formation de formateurs. Ces programmes forment et accréditent des professionnels pour qu'ils dispensent auprès du personnel de leur organisation des formations visant à leur permettre d'évaluer, de gérer et de résoudre en toute sécurité des situations liées à des comportements perturbateurs ou agressifs à hauts risques sur les lieux de travail.

CPI emploie 316 collaborateurs au niveau mondial et dispose d'une base installée de plus de 38 000 « Certified Instructors » actifs chez ses clients qui forment à leur tour plus de 1,4 million de professionnels par an. Au cours des quarante dernières années, plus de 15 millions de professionnels ont ainsi été formés par des « Certified Instructors » de CPI en Amérique du Nord, en Europe et dans le reste du monde.

Wendel cède une part de sa participation dans Allied Universal®

Wendel et d'autres actionnaires existants d'Allied Universal ont finalisé la cession d'une part majoritaire de leur participation dans la société à Caisse de dépôt et placement du Québec ("CDPQ") et un nouveau groupe d'investisseurs mené par Warburg Pincus et une filiale de J. Safra Group (la « Transaction »).

Dans le cadre de la transaction, Wendel a cédé 79 % de sa participation pour un produit net de cession de 721 millions de dollars, et conserve environ 6 % de participation résiduelle dans la société. Cette transaction valorise ainsi l'investissement net de Wendel dans Allied Universal à environ 920 millions de dollars, incluant les produits de cession réalisés et non réalisés, soit 2,5 fois les capitaux totaux investis en dollars.

La valorisation totale de la société est plus élevée de 670 millions de dollars par rapport à la dernière calculée dans l'actif net réévalué de Wendel du 16 novembre 2018, publié avant l'annonce de la cession. La participation résiduelle dans Allied Universal, d'après la méthode de calcul de l'actif net réévalué, sera valorisée au prix de la transaction pour une année. Sur la base de la Transaction, Wendel a convenu de limiter ses droits de gouvernance et de liquidité proportionnellement à la taille de sa participation résiduelle.

La transaction peut être soumise à des ajustements usuels post-clôture, qui pourraient impacter le montant des capitaux propres encore détenus par Wendel. Par ailleurs, Wendel pourrait être amené à céder des actions supplémentaires, voire même la totalité, dans le cas où le groupe d'investisseurs mené par Warburg Pincus lèverait des fonds additionnels.

Wendel a investi 125 millions d'euros dans Cromology à l'occasion de la renégociation de sa dette

Le 13 mai 2019, Wendel a annoncé la signature d'un accord sur la renégociation de la dette financière de Cromology, au terme d'un processus initié au 4ème trimestre 2018. Fin mai, Wendel a investi 125 M€ en fonds propres aux côtés de la nouvelle équipe de management. Les nouveaux fonds propres apportés par Wendel ont servi à renforcer la structure financière de Cromology, notamment avec un allégement de son endettement par remboursement anticipé de sa dette senior à hauteur de 75 M€. Ils permettront également à la société de mettre en œuvre son plan de transformation et de financer ses investissements. Afin d'avoir les marges de manœuvre suffisantes pour mener ce plan de retournement, Wendel et Cromology ont obtenu des prêteurs un effort significatif avec en particulier un allongement de la maturité de la dette senior à 5 ans et un assouplissement majeur des covenants financiers avec un covenant holiday jusqu'en mars 2022.

Rachat par Wendel de ses propres actions pour un montant de 200 millions d'euros

L'accord de rachat d'actions d'un montant de 200 millions d'euros conclu le 26 mars 2019 avec Goldman Sachs International (« Goldman Sachs »), mis en œuvre le 17 avril 2019, a pris fin le 17 décembre 2019.

Entre le 17 avril 2019 et le 17 décembre 2019, Wendel a acquis, dans le cadre de ce programme, un total ajusté de 1 645 338 de ses propres actions (représentant 3,55 % du capital social avant le lancement du programme), pour un prix moyen ajusté de 121,5555 euros.

Pour mémoire, le 23 avril 2019, Wendel avait versé 200 millions d'euros à Goldman Sachs et avait reçu 1 169 399 de ses propres actions ordinaires. Ces actions avaient été annulées le 25 avril 2019.

Au terme de l'accord, Wendel a reçu de Goldman Sachs 475 939 actions ordinaires additionnelles. Ce nombre additionnel d'actions a été 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. Les 475 939 actions ordinaires additionnelles ont été livrées le 19 décembre 2019 et ont été annulées ce même jour.

Cession de PlaYce

Wendel a cédé 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.

Cession de titres Saint-Gobain

Depuis janvier 2019, Wendel a procédé à la cession de la quasi-totalité de ses titres Saint-Gobain sur le marché (14,1 millions de titres), pour un prix de cession total de 468 M€.

Une structure financière très solide, € 1,9 Md de liquidité

La dette brute à fin décembre s'élève à 1 615 M€, le montant de trésorerie à 1 142 M€, soit un niveau de dette nette de 473 millions d'euros. Le ratio LTV s'élève à 6,0 %. Après prise en compte de l'évolution du cours de bourse de Bureau Veritas et, pour les sociétés non cotées, la baisse récente des cours de bourse de leurs comparables, le ratio LTV pro forma de la baisse des marchés est estimé à 8 à 9 % au 16 mars.

Succès de l'extension des lignes de crédit

Wendel a encore allongé mi-octobre la maturité de sa facilité de crédit non tirée de 750 M€. Sa nouvelle échéance est fixée en octobre 2024.

Moody's réaffirme la notation de Wendel à Baa2 avec perspective stable

Le 25 septembre 2019, Moody's a réaffirmé la note d'émetteur à long terme Baa2. Ainsi que l'indique l'avis sur le crédit rédigé par Moody's, cette note, un cran au-dessus du seuil Investment Grade, reflète la cohérence et la prudence de la stratégie suivie par le Groupe, ainsi que sa politique financière stable, illustrée par un très faible niveau d'endettement, et sa volonté de le maintenir à un bas niveau au travers des cycles du marché.

Émission obligataire de 300 millions d'euros à 7 ans avec un coupon de 1,375 %

Le 23 avril 2019, Wendel a annoncé la réussite du placement d'une émission obligataire de 300 M€ à échéance avril 2026 avec un coupon de 1,375 %. L'émission a reçu un vif succès auprès des investisseurs et a été sursouscrite plus de 7 fois. Le produit net de cette émission a été utilisé notamment pour les besoins de financement généraux du Groupe et le financement de l'option de remboursement anticipé de l'intégralité des souches avril 2020 (300 M€) et janvier 2021 (207 M€). Ces deux opérations permettent à Wendel d'étendre la maturité moyenne des dettes obligataires tout en réduisant son endettement brut et en abaissant le coût moyen.

Remboursement de 712 millions d'euros de dettes obligataires

Wendel a remboursé en numéraire les 500 M€ d'obligations échangeables Saint-Gobain le 31 juillet 2019, ainsi que les obligations portant un coupon de 5,875 %, d'échéance au 19 septembre 2019 pour un total de 212 millions d'euros.

5.1.4 Bilan consolidé

L'analyse suivante présente les principales variations du bilan consolidé au cours de l'exercice 2019. 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 pour leur valeur nette. Ainsi, les dettes financières sont présentées nettes de la trésorerie et des 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)*	**31.12.2019**	**31.12.2018**	**31.12.2017**
Écarts d'acquisition nets	4 112	3 340	3 575
Immobilisations corporelles et incorporelles	3 060	3 234	3 588
Immobilisations corporelles en location simple	537		
Titres mis en équivalence	294	552	534
Besoin en fonds de roulement net	627	719	764
Actifs destinés à être cédés	40	118	3
TOTAL	**8 670**	**7 962**	**8 465**

PASSIF *(en millions d'euros)*	**31.12.2019**	**31.12.2018**	**31.12.2017**
Capitaux propres - part du Groupe	2 423	2 160	2 164
Intérêts minoritaires	1 393	1 146	1 093
Provisions	461	508	525
Dettes financières nettes[1]	3 546	3 917	4 841
Dettes de location simple	591		
Actifs et passifs financiers nets	57	- 71	- 558
Impôts différés nets	200	302	400
TOTAL	**8 670**	**7 962**	**8 465**

5.1.5 Détail des principales variations du bilan consolidé

Écarts d'acquisition au 31.12.2018	**3 340**
Acquisition de CPI	782
Effet de change et autres	- 10
ÉCARTS D'ACQUISITION AU 31.12.2019	**4 112**

IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2018	**3 234**
Investissements	265
Cessions	- 11
Variations de périmètre	45
Amortissements et provisions de l'exercice	- 481
Effet de change et autres	9
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2019	**3 060**

TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2018	**552**
Cession participation dans Allied Universal	- 94
Cession de Multi Color par Constantia	- 148
Résultat de la période	- 119
Effet du plan de stock option dans IHS	96
Autres (dont écarts de conversion)	7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2019	**294**

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2018	**2 160**
Résultat de l'exercice	400
Eléments du résultat global	39
Dividende versé par Wendel	- 124
Rachats nets d'actions	- 197
Réserve de conversion	35
Effet application IFRS 16 et IFRIC 23	- 31
Rémunération en actions	109
Variations de périmètre	- 14
Autres	46
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2019	**2 423**

ACTIFS DESTINES A ÊTRE CEDES AU 31.12.2018	**118**
Actifs 2018 du groupe Allied Universal destiné à être cédé	- 92
Actifs 2018 du groupe PlaYce destiné à être cédé	- 25
Activité ATS du groupe TSEBO destinée à être cédée	48
Autres	- 9
ACTIFS DESTINES A ETRE CEDES AU 31.12.2019	**40**

	Wendel et holdings	Filiales	Total Groupe
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2018	**534**	**3 383**	**3 917**
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)]	67		
Dividendes versés	123		
Dividendes reçus[(2)]	-4		
Cession Allied Universal	- 634		
Cession PlaYce	- 32		
Cession Saint-Gobain	- 468		
Acquisition CPI	528		
Exercice warrant IHS	4		
Investissement dans les participations[(3)]	143		
Principaux flux de trésorerie des filiales			
Cash flow d'exploitation de l'exercice		- 1 493	
Coût net de l'endettement		211	
Flux nets de trésorerie liés à l'impôt		273	
Acquisition de titres par Bureau Veritas		57	
Acquisition de titres par Constantia Flexibles		6	
Acquisition de titres par Tsebo		7	
Cession MCC par Constantia		- 148	
Acquisition nette d'immobilisations corporelles et incorporelles		267	
Investissement par Wendel [(3)]		- 143	
Dividendes versés		97	
Autres flux			
Rachats d'actions propres nets	197	- 13	
Incidence des variations de périmètre[(4)]		312	
Autres	- 41	246	
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2019	**484**	**3 062**	**3 546**

(1) Flux de trésorerie liés aux éléments présentés dans le "Résultat des activités" relatifs à Wendel et Holdings, hors effet de change sur la trésorerie
(2) Dividendes reçus de Saint Gobain
(3) Dont 125 M€ pour Cromology et 18 M€ pour Tsebo
(4) Dont entrée de périmètre de CPI pour 292 M€.

Actifs et passifs financiers nets au 31.12.2018	**71**
Cession des titres Saint-Gobain	- 412
Reclassement titres Allied suite à cession partielle de la participation	180
Puts de minoritaires et passifs liés aux engagements de liquidité	88
Variation de juste valeur du cross currency swap	- 32
Autres	47
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NETS AU 31.12.2019	**- 57**

5.2 Analyse des comptes individuels

5.2.1 Compte de résultat

en millions d'euros	2019	2018	2017
Produits des titres de participations	5 239	500	260
Autres produits et charges financiers	- 64	- 88	- 134
RÉSULTAT FINANCIER	5 175	412	126
Résultat d'exploitation	- 35	- 28	- 35
RÉSULTAT COURANT	5 139	384	92
Résultat exceptionnel	- 3 276	- 47	13
Impôt	3	3	12
RÉSULTAT NET	**1 866**	**340**	**117**

Le résultat courant s'établit à 5 139 millions d'euros en 2019 contre 384 millions d'euros en 2018. Son évolution correspond essentiellement aux acomptes de dividendes reçus des filiales qui sont en progression par rapport à 2018 ; Trief Corporation[1] a versé un acompte de 3 789 millions d'euros en 2019 comparé à 400 millions d'euros en 2018 et Oranje-Nassau Groep[1] a versé un acompte de 1 450 millions d'euros en 2019 comparé à 100 millions d'euros en 2018. Le montant des dividendes perçus en 2019 provient des impacts liés à la simplification des structures de détention des titres Bureau Veritas et des titres des participations non cotées.

La baisse des charges financières 2019 par rapport à 2018 s'explique principalement par l'impact des charges d'intérêts sur obligations compte tenu des remboursements anticipés des souches 2020 et 2021, soit un montant de 46,1 millions d'euros comparé à 62,2 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2019, le résultat exceptionnel de - 3 276 millions d'euros comprend principalement les variations de provisions et de dépréciations sur les actifs liées aux filiales ayant versées des acomptes sur dividende et une charge de 19 818 milliers d'euros résultant de l'écart entre le prix de rachat et le nominal des obligations rachetées sur les souches 2020 et 2021.

Le produit net d'impôt 2019 correspond essentiellement au produit d'intégration fiscale de filiales du Groupe pour 2,9 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.

5.2.2 Bilan

Actif (en millions d'euros)	**31.12.2019**	**31.12.2018**	**31.12.2017**
Immobilisations corporelles	2	2	2
Immobilisations financières	7 611	4 531	4 506
Créances intragroupe nettes	28	1 520	2 314
BFR net	- 7	- 3	11
Disponibilités et VMP	1 172	2 119	1 505
Instruments de trésorerie	14	55	76
Prime de remboursement	3	3	4
TOTAL DE L'ACTIF	**8 823**	**8 227**	**8 417**

Passif (en millions d'euros)	**31.12.2019**	**31.12.2018**	**31.12.2017**
Capitaux propres	7 139	5 597	5 374
Provisions	47	24	42
Dettes financières	1 619	2 551	2 918
Prime de remboursement	3	4	8
Diff. d'évaluation sur instruments de trésorerie	14	51	76
TOTAL DU PASSIF	**8 823**	**8 227**	**8 417**

La variation des immobilisations financières au 31 décembre 2019, d'un montant de 3 080 millions d'euros s'explique principalement par :

- l'augmentation de capital de titres Trief Corporation par incorporation de créance Wendel pour 2 579 millions d'euros ;
- entrée des titres Eufor par distribution de dividende en nature de Trief Corporation pour un montant de 3 788,8 millions d'euros ;
- le transfert de 105 936 titres Wendel vers le poste Valeurs Mobilières de Placement (VMP) pour un montant de 12,8 millions d'euros pour la couverture de plans d'options dont les conditions de performances ont été atteintes ; et
- l'impact des dépréciations sur les titres Wendel, Trief Corporation, Oranje-Nassau Groep et Eufor pour un montant global net de 3 291 millions d'euros.

La variation des créances nettes vis-à-vis des filiales d'un montant de - 1 492 millions d'euros s'explique notamment par les éléments suivants :

- augmentation des emprunts auprès de ses filiales d'un montant global de 1 141,6 millions d'euros provenant essentiellement :
  - des produits de cession des titres Saint-Gobain (468,1 millions d'euros), des titres CSP Technologies pour le montant de l'*escrow* (3 millions d'euros), des titres Playce (32 millions d'euros), et des titres Allied Universal (634,8 millions d'euros), et
  - des dividendes Saint-Gobain reçus par ses filiales au cours de l'exercice (4,1 millions d'euros) ;
- augmentation des prêts aux filiales pour un montant global de 730,8 millions d'euros dédié essentiellement :
  - pour financer l'injection de capital à Cromology (125 millions d'euros) en mai 2019, et
  - pour financer l'acquisition de CPI (527,8 millions d'euros) réalisée en décembre 2019 ;
- distribution d'un acompte sur dividende de 1 450 millions d'euros d'Oranje-Nassau Groep imputée en compte courant et l'augmentation de capital de Trief Corporation par incorporation de créance pour un montant de 2 579,5 millions d'euros ;
- impact de la reprise de 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 2019/2018 de - 950,3 millions d'euros s'explique principalement par :

- les flux d'encaissement/décaissement des filiales pour un montant net de 410,8 millions d'euros (voir variation des créances nettes hors éléments non cash) ;
- le dividende Wendel versé en 2019 pour un montant de 123,7 millions d'euros ;
- le rachat de titres Wendel sur l'exercice pour un montant de 202,7 millions d'euros ; et
- l'impact des mouvements sur les remboursements et émission d'obligations Wendel (voir ci-après) pour un montant global net de 939,2 millions d'euros.

Les capitaux propres s'élèvent à 7 139 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 5 597 millions d'euros au 31 décembre 2018. Leur variation au cours de l'exercice provient principalement des éléments suivants :

- le résultat de la période pour 1 865,9 millions d'euros ;
- le dividende en numéraire versé au titre de l'année 2018 pour 123,7 millions d'euros (soit 2,80 euros par action) ; et
- les réductions de capital pour un montant global 202,7 millions d'euros.

Les principaux mouvements sur les dettes financières (hors éléments intragroupe) sur l'exercice 2019 pour un montant global de 931,7 millions d'euros :

- l'émission obligataire d'un montant nominal de 300 millions d'euros avec une date d'échéance au 26 avril 2026, un coupon de 1,375 % et un prix d'émission de 99,841 % ;
- le remboursement anticipé des souches obligataires à échéance janvier 2021 et avril 2020 pour un montant nominal total de 507,4 millions d'euros au prix de 527,2 millions d'euros ; et
- le remboursement en numéraire de son emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain pour son montant de 500 millions d'euros le 31 juillet 2019 et de son emprunt obligataire arrivé à échéance pour son montant de 212 millions d'euros le 17 septembre 2019.

5.3 Actif net réévalué (ANR)

5.3.1 ANR au 31 décembre 2019

Les ANR au 31 décembre 2019, 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 se décomposent de la façon suivante :

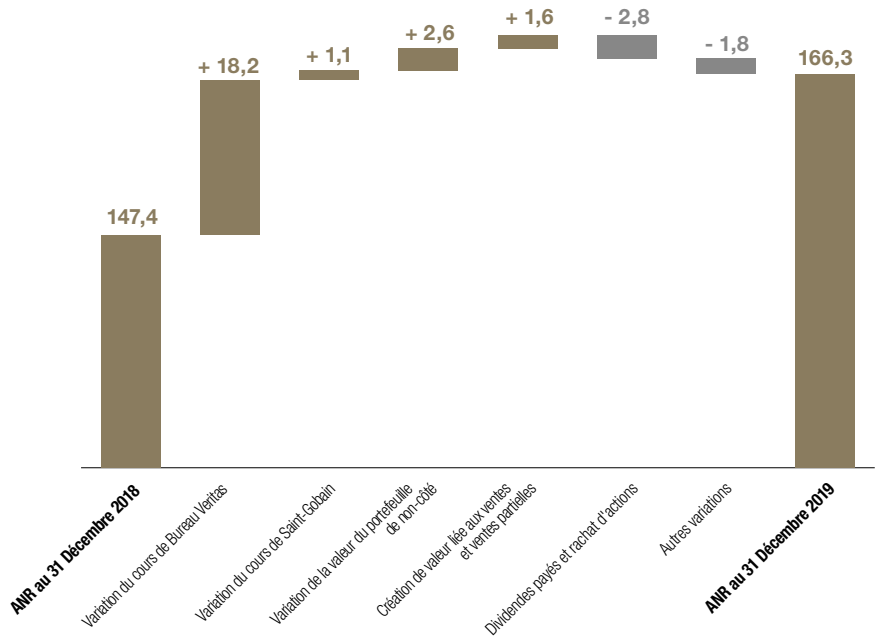
En millions d'euros			31.12.2019[6]	31.12.2018	31.12.2017[5]
Participations cotées	**Nombre de titres**	**Cours[1]**	3 776	3 268	4 691
■ Bureau Veritas	160,8/156,3/177,2 millions	23,5 €/18,2 €/22,7 €	3 775	2 846	4 024
■ Saint-Gobain	14,2/14,2 millions	29,8 €/47,1 €	1	422	667
Participations non cotées[2]			4 026	3 908	4 532
Autres actifs et passifs de Wendel et holdings[3]			101	89	69
Trésorerie et placements financiers[4]			1 142	2 090	1 730
ACTIF BRUT RÉÉVALUÉ			**9 044**	**9 355**	**11 021**
Dette obligataire Wendel			- 1 615	- 2 532	- 2 863
ACTIF NET RÉÉVALUÉ			**7 429**	**6 823**	**8 158**
Dont dette nette			- 473	- 442	- 1 133
Nombre d'actions			44 682 308	46 280 641	46 253 210
ACTIF NET RÉÉVALUÉ PAR ACTION			**166,3 €**	**147,4 €**	**176,4 €**
Moyenne des 20 derniers cours de Bourse de Wendel			120,8 €	103,2 €	142,8 €
PRIME (DÉCOTE) SUR L'ANR			**- 27,3 %**	**- 30,0 %**	**- 19,1 %**

(1) Moyenne des 20 derniers cours de clôture de Bourse calculée au 31 décembre 2019, au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.
(2) Participations non cotées (Cromology, Stahl, IHS, Constantia Flexibles, Allied Universal, Tsebo, investissements indirects et dettes). Comme dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, le calcul de la valorisation d'IHS au 31 décembre 2019 est basé uniquement sur l'Ebitda qui est à ce stade l'agrégat le plus pertinent. Au 31 décembre 2019 la participation résiduelle dans Allied Universal et la participation dans Crisis Prevention Institute sont évaluées à hauteur des récentes transactions..
(3) Dont 908 950 actions propres Wendel au 31 décembre 2019, 1 013 074 au 31 décembre 2018 et 669 402 actions propres au 31 décembre 2017.
(4) Trésorerie et placements financiers de Wendel et de ses holdings, ils comprennent au 31 décembre 2019 0,8 Md€ de trésorerie disponible et 0,3 Md€ de placements financiers liquides disponibles.
(5) À 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 %.
(6) Au 31 décembre 2019 les agrégats comptables retenus pour le calcul de l'ANR sont retraités de l'impact de la nouvelle norme IFRS16, tant pour les participations du Groupe que pour les sociétés comparables qui servent à déterminer les multiples applicables.

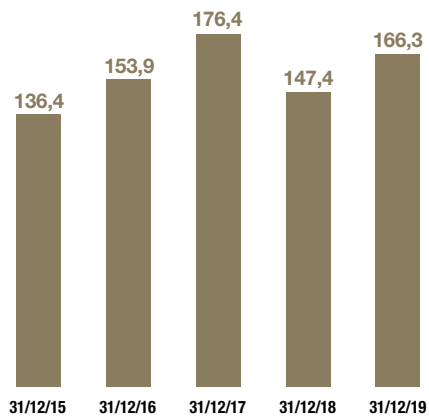
Les conversions de change des actifs et passifs libellés dans d'autres devises que l'euro sont réalisées sur la base du taux de change de la date de l'ANR.

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 346.

Évolution de l'ANR



ANR par action en euros



5.3.1.1 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.

5.3.1.2 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	Moyenne 20 jours des cours de clôture
+ Participations non cotées	*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.

5.3.1.3 Participations cotées

Les participations cotées sont valorisées en retenant la moyenne des cours de clôture des vingt dernières séances à la date de valorisation.

5.3.1.4 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 récurrent), 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 a, ou sa pondération, est justé 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.

5.3.1.5 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.

5.3.1.6 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.

5.3.1.7 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.

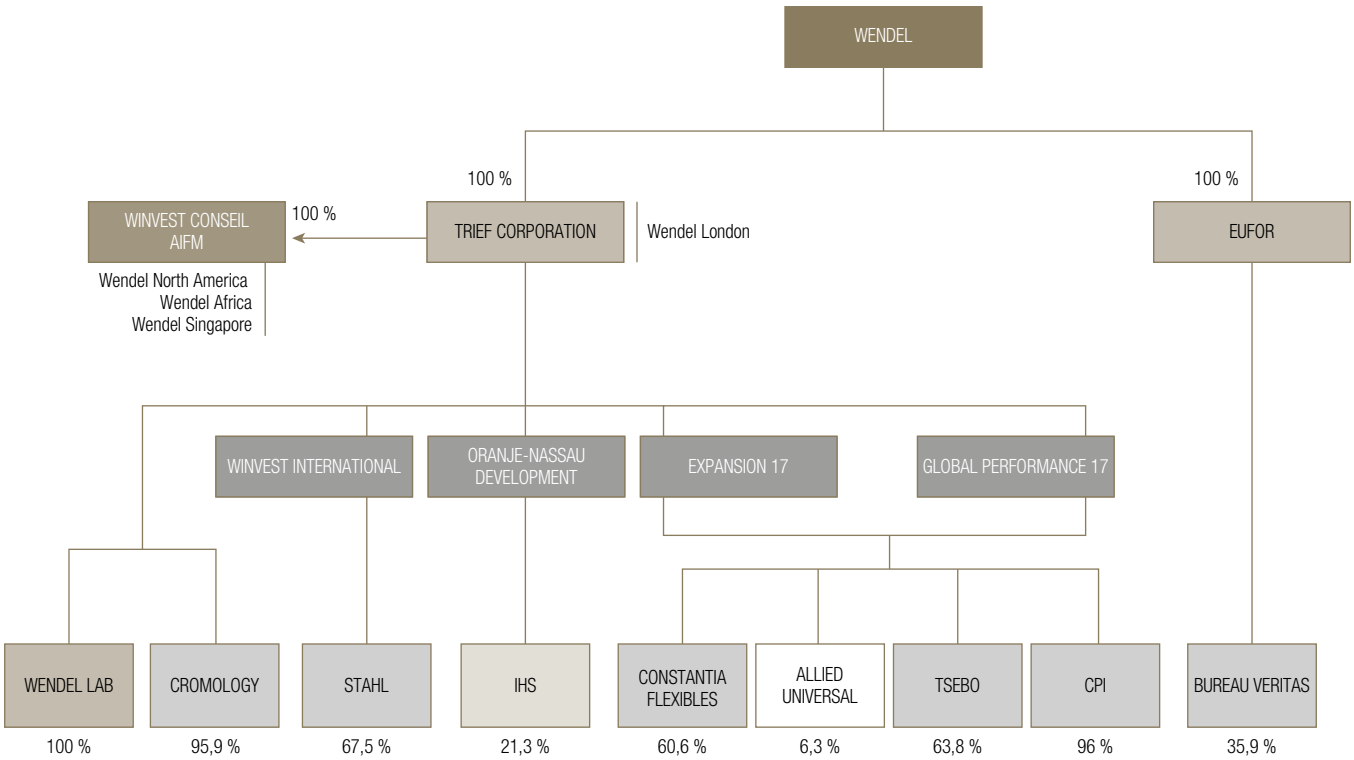
L'ANR étant une valorisation à court terme du patrimoine du Groupe, les frais de structure de Wendel à venir ne sont pas pris en compte dans son calcul. De même, la fiscalité latente n'est pas prise en compte tant que le prix de cession des actifs concernés et le format de la cession (notamment ses conséquences 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.

5.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2019



Gestionnaire de Fonds d'Investissement Alternatifs (GFIA) et sociétés de conseil

Fonds d'Investissement Alternatifs Réservés (FIAR) de droit luxembourgeois, détenus par Wendel et les managers du Groupe (co-investissement)

Holdings intermédiaires

Sociétés du portefeuille consolidées par intégration globale*

Société du portefeuille consolidée par mise en équivalence*

Société non consolidée*

** Pourcentage d'intérêt net de l'auto-détention*

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

6.1 BILAN – ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 322

6.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 324

6.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL 325

6.4 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES 326

6.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 327

6.6 PRINCIPES GÉNÉRAUX 328

6.7 NOTES ANNEXES 329

6.8 NOTES SUR LE BILAN 360

6.9 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 379

6.10 NOTES SUR LES VARIATIONS DE TRÉSORERIE 385

6.11 AUTRES NOTES 388

6.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 395

6.1 Bilan – État de situation financière consolidée

Actif

En millions d'euros	Note	31.12.2019	31.12.2018
Écarts d'acquisition nets	6 et 7	4 112,0	3 339,8
Immobilisations incorporelles nettes	6 et 8	1 769,0	1 903,9
Immobilisations corporelles nettes	6 et 9	1 291,3	1 330,0
Immobilisations corporelles en location simple	6 et 9	536,9	-
Actifs financiers non courants	6 et 13	480,4	717,0
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	6 et 12	16,6	0,5
Titres mis en équivalence	6 et 10	294,0	551,7
Impôts différés actifs	6	217,2	208,3
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		**8 717,5**	**8 051,2**
Actifs destinés à être cédés		**55,3**	**118,0**
Stocks	6	465,6	452,9
Créances clients	6 et 11	1 697,4	1 889,0
Actifs de contrats nets		226,0	0,9
Autres actifs courants	6	354,5	326,2
Impôts exigibles	6	68,0	74,9
Autres actifs financiers courants	6 et 13	367,0	305,6
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	6 et 12	2 624,7	3 098,4
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		**5 803,3**	**6 147,9**
TOTAL DE L'ACTIF		**14 576,0**	**14 317,1**

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la participation de Wendel dans Allied Universal et la participation dans PlaYce ont été reclassées en « Actifs et passifs des activités arrêtées ou destinées à être cédées » au 31 décembre 2018.

Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 « contrats de location » et Ifric 23 « incertitudes relatives aux traitements fiscaux ». Voir la note 1.1 concernant les effets de leur application.

Passif

En millions d'euros	Note	31.12.2019	31.12.2018
Capital		178,7	185,1
Primes		53,3	50,9
Réserves consolidées		1 791,5	1 879,0
Résultat net de l'exercice – part du Groupe		399,7	45,3
CAPITAUX PROPRES – PART GROUPE		2 423,1	2 160,3
Intérêts minoritaires		1 392,5	1 146,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**14**	**3 815,6**	**3 306,3**
Provisions	6 et 15	456,1	443,5
Dettes financières	6 et 16	5 896,7	5 631,8
Dettes de location simple	6 et 16	458,2	-
Autres passifs financiers non courants	6 et 13	454,9	456,7
Impôts différés passifs	6	416,8	510,2
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		**7 682,6**	**7 042,2**
Passifs destinés à être cédés		**15,4**	**-**
Provisions	6 et 15	5,1	64,3
Dettes financières	6 et 16	627,4	1 667,8
Dettes de location simple	6 et 16	132,8	-
Autres passifs financiers courants	6 et 13	112,5	212,4
Dettes fournisseurs	6	937,0	902,6
Autres passifs courants	6	1 091,9	1 014,4
Impôts exigibles	6	155,6	107,0
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		**3 062,3**	**3 968,5**
TOTAL DU PASSIF		**14 576,0**	**14 317,1**

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 « contrats de location » et Ifric 23 « incertitudes relatives aux traitements fiscaux ». Voir la note 1.1 concernant les effets de leur application.

6.2 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Note	2019	2018
Chiffre d'affaires	6 et 17	8 562,2	8 389,2
Autres produits de l'activité		19,2	16,2
Charges opérationnelles		- 7 809,8	- 7 638,1
Résultat sur cession d'actifs		- 3,6	- 11,0
Dépréciation d'actifs		- 134,7	- 59,1
Autres produits et charges		- 9,8	- 21,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**6 et 18**	**623,6**	**676,0**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		5,4	- 4,1
Coût de l'endettement financier brut		- 266,8	- 269,1
Coût de l'endettement financier net	**6 et 19**	**- 261,4**	**- 273,2**
Autres produits et charges financiers	6 et 20	- 25,2	11,5
Charges d'impôt	6 et 21	- 237,4	- 173,9
Résultat net des sociétés mises en équivalence	6 et 22	- 78,2	- 131,5
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou destinées à être cédées		**21,4**	**108,8**
Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées	23	604,1	171,6
RÉSULTAT NET		**625,6**	**280,4**
Résultat net – part des minoritaires		225,8	235,1
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		**399,7**	**45,3**

En euros	Note	2019	2018
Résultat de base par action	24	8,98	1,00
Résultat dilué par action	24	8,95	0,98
Résultat de base par action des activités poursuivies	24	- 5,25	- 2,76
Résultat dilué par action des activités poursuivies	24	- 5,24	- 2,75
Résultat de base par action des activités cédées	24	14,23	3,75
Résultat dilué par action des activités cédées	24	14,19	3,73

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les résultats d'Allied Universal et de la division du groupe Tsebo ATS notamment ont été reclassés sur une seule ligne du compte de résultat, « Résultat net des activités arrêtés ou destinées à être cédées ».

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

6.3 État du résultat global

En millions d'euros	2019 Montants bruts	2019 Effet impôt	2019 Montants nets	2018 Montants bruts	2018 Effet impôt	2018 Montants nets
Éléments recyclables en résultat						
Réserves de conversion [1]	74,6	-	74,6	- 72,6	-	- 72,6
Gains et pertes sur dérivés qualifiés de couverture [2]	- 8,0	- 1,1	- 9,1	- 45,1	3,4	- 41,6
Éléments non recyclables en résultat						
Gains et pertes sur actifs financiers par autres éléments du résultat global [3]	56,4	-	56,4	- 265,7	-	- 265,7
Gains et pertes actuariels	- 16,6	4,4	- 12,1	6,9	- 1,3	5,7
PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES (A)	**106,4**	**3,3**	**109,7**	**- 376,5**	**2,1**	**- 374,2**
Résultat de la période (B)			625,6			280,4
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B)			**735,1**			**- 93,7**
Attribuable aux :						
■ aux actionnaires de Wendel			473,0			- 261,1
■ aux intérêts minoritaires			262,1			167,4

(1) Ce poste intègre notamment la contribution de Bureau Veritas pour 48 M€.
(2) Dont - 14,9 M€ liés à la variation de la juste valeur des cross currency swaps mis en place chez de Wendel SE (voir la note 5-5.1 « Gestion du risque de change – Wendel »).
(3) Le résultat correspond à la variation de juste valeur des titres Saint-Gobain pour 56,4 M€.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

6.4 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 31.12.2017	**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 01.01.2018	**45 583 808**	**185,0**	**48,7**	**- 294,8**	**2 448,9**	**- 229,8**	**2 158,0**	**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					238,5	14,1	252,6	76,5	329,1
Autres					171,2	-	171,2	- 24,0	147,2
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018	**45 267 567**	**185,1**	**50,9**	**- 355,8**	**2 512,3**	**- 232,2**	**2 160,3**	**1 146,1**	**3 306,4**
Effets de l'application des nouvelles normes et interprétations IFRS 16 et Ifric 23					- 31,3		- 31,3	- 54,2	- 85,5
CAPITAUX PROPRES AU 01.01.2019 RETRAITÉS	**45 267 567**	**185,1**	**50,9**	**- 355,8**	**2 481,0**	**- 232,2**	**2 129,0**	**1 091,9**	**3 221,0**
Produits et charges directement enregistrés dans les capitaux propres (A)		-	-	-	38,5	34,8	73,3	36,4	109,7
Résultat de la période (B)					399,7		399,7	225,8	625,6
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B) [1]		**-**	**-**	**-**	**438,2**	**34,8**	**473,0**	**262,1**	**735,1**
Dividendes versés [2]					- 123,7		- 123,7	- 175,0	- 298,7
Mouvements sur titres autodétenus	- 1 541 214	- 6,6		- 190,3			- 196,8		- 196,8
Augmentation de capital							-		
■ levées d'options de souscription	20 950	0,1	- 0,1						-
■ exercice du plan d'épargne entreprise	26 055	0,1	2,4				2,5		2,5
Rémunération en actions					109,4		109,4	15,2	124,6
Variations de périmètre [3]					- 14,0	- 0,7	- 14,6	230,6	216,0
Autres [4]					44,3		44,3	- 32,4	11,9
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019	**43 773 358**	**178,7**	**53,3**	**- 546,0**	**2 935,3**	**- 198,1**	**2 423,1**	**1 392,5**	**3 815,6**

(1) Voir « Etat du résultat global ».
(2) Le dividende versé par Wendel au cours du 1er semestre 2019 est de 2,80 € par action, pour un total de 123,7 M€. En 2018, le dividende versé était de 2,65 € par action pour un total de 120,5 M€.
(3) En 2019, les variations de périmètre incluent en part groupe notamment l'impact de la variation du pourcentage de détention de Bureau Veritas pour - 12 M€. La variation de 230,6 M€ sur la part des minoritaires s'explique essentiellement par la variation du pourcentage de détention de Bureau Veritas pour + 132,5 M€, par le rachat des parts de minoritaires du groupe Cromology pour + 54,6 M€, par l'entrée de périmètre de CPI qui impacte les réserves minoritaires pour + 17 M€, et d'autres éléments individuellement peu significatifs représentant un montant total de + 23,5 M€. En 2018, les variations de périmètre incluaient 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. Les variations de périmètre sont détaillées en note 2 « Variations de périmètre ».
(4) Les autres variations incluent l'impact des variations de valeur des puts de minoritaires ainsi qu'une annulation des impôts différés sur les obligations convertibles Matéris.
(5) Les effets des changements de normes résultant de l'application d'IFRS 16 « contrats de location » et d'interprétations Ifric 23 « incertitudes relatives aux traitements fiscaux » à partir du 1er janvier 2019 sont de 31,3 M€ en part groupe et 54,2 M€ en part des minoritaires. Ces éléments sont détaillés dans la note 1-1 sur les normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2019.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	2019	2018
Résultat net		625,6	280,6
Élimination des quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence		78,2	131,5
Élimination du résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées		- 604,1	- 171,6
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie		738,4	466,3
Élimination des frais sur investissements et sur cession d'actifs		14,2	9,9
Marge brute d'autofinancement des sociétés destinées à être cédées		0,0	21,7
Élimination des résultats sur cessions d'actifs		0,5	10,1
Élimination des produits et charges financières		283,3	261,7
Élimination des impôts sur les bénéfices (courants et différés)		237,4	173,9
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées avant impôt		1 373,3	1 184,1
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation		56,8	27,3
Variation du besoin en fonds de roulement des activités arrêtées ou destinées à être cédées lié à l'exploitation		- 5,6	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS HORS IMPÔT	**6**	**1 424,5**	**1 211,4**
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	25	- 276,3	- 299,6
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26	10,4	13,3
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	27	- 601,7	- 232,7
Cessions de titres de participation	28	1 289,1	614,8
Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession	29	28,6	- 8,7
Variation des autres actifs et passifs financiers	30	- 31,6	136,7
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	31	7,5	20,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements		- 18,1	- 30,7
Variation du besoin en fonds de roulement des activités arrêtées ou destinées à être cédées lié aux investissements		- 1,6	
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT	**6**	**406,3**	**213,5**
Augmentation du capital		2,5	2,4
Contribution des actionnaires minoritaires		14,5	19,9
Rachat d'actions propres			
■ Wendel		- 197,2	- 61,0
■ Filiales		13,4	- 37,4
Transaction avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle			350,0
Dividendes versés par Wendel		- 123,7	- 120,6
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des filiales		- 98,1	- 169,2
Émissions d'emprunts	32	1 220,8	971,2
Remboursements d'emprunts	32	- 2 359,3	- 658,4
Coût net de l'endettement		- 276,4	- 258,4
Autres flux financiers	33	- 235,6	- 23,3
Variation du BFR lié aux opérations de financement		7,2	- 11,0
Variation du BFR des activités arrêtées ou destinées à être cédées lié aux opérations de financement		0,1	
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT	**6**	**- 2 031,6**	**4,2**
Impôts courants		- 252,3	- 237,4
Variations des dettes et créances d'impôts (hors impôts différés)		- 20,3	13,6
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX IMPÔTS	**6**	**- 272,7**	**- 223,8**
Effet des variations de change		0,0	- 12,5
Trésorerie reclassée		- 0,5	
Trésorerie des activités destinées à être cédées		- 0,1	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**- 474,2**	**1 192,8**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		3 098,9	1 906,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**12**	**2 624,7**	**3 098,9**

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 ».

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

6.6 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 2019, le périmètre de consolidation du groupe Wendel est principalement composé :

- de sociétés opérationnelles consolidées par intégration globale : Bureau Veritas (35,9 % nets de l'autodétention), Cromology (95,9 %), Stahl (67,5 %), Constantia Flexibles (60,7 %), Tsebo (65,8 %) et CPI (96 %) ;
- d'une société opérationnelle comptabilisée par mise en équivalence : IHS (21,4 %) ;
- 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 2019 au 31 décembre 2019 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 « 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 11 mars 2020 et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation.

6.7 Notes annexes

NOTE 1 Principes comptables 330
NOTE 2 Variations de périmètre 339
NOTE 3 Parties liées 342
NOTE 4 Association des équipes de direction aux investissements du Groupe 343
NOTE 5 Gestion des risques financiers 346
NOTE 6 Information sectorielle 354
NOTE 7 Écarts d'acquisition 360
NOTE 8 Immobilisations incorporelles 363
NOTE 9 Immobilisations corporelles 363
NOTE 10 Titres mis en équivalence 365
NOTE 11 Clients 366
NOTE 12 Trésorerie et équivalents de trésorerie 367
NOTE 13 Actifs et passifs financiers (hors dettes financières et hors créances et dettes d'exploitation) 368
NOTE 14 Capitaux propres 370
NOTE 15 Provisions 371
NOTE 16 Dettes financières 376
NOTE 17 Chiffre d'affaires 379
NOTE 18 Résultat opérationnel 380
NOTE 19 Coût de l'endettement financier net 381
NOTE 20 Autres produits et charges financiers 381
NOTE 21 Charges d'impôt 382
NOTE 22 Résultat net des sociétés mises en équivalence 383
NOTE 23 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées 384
NOTE 24 Résultat par action 384
NOTE 25 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles 385
NOTE 26 Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles 385
NOTE 27 Acquisitions et souscriptions de titres de participation 385
NOTE 28 Cessions de titres de participation 386
NOTE 29 Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession 386
NOTE 30 Variation des autres actifs et passifs financiers 386
NOTE 31 Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées 386
NOTE 32 Variation nette des emprunts et autres dettes financières 387
NOTE 33 Autres flux financiers 387
NOTE 34 Engagements hors bilan 388
NOTE 35 Stock-options, actions gratuites et actions de performance 391
NOTE 36 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 393
NOTE 37 Événements postérieurs à la clôture 393
NOTE 38 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019 394

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés du groupe Wendel de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 2019, 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 2019, les principes comptables retenus sont les mêmes que ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 16 et de l'interprétation Ifric 23 présentée ci-dessous, aucune nouvelle norme, interprétation ou amendement applicable de façon obligatoire à l'exercice ouvert au 1er janvier 2019 n'a pas eu d'impact significatif sur comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019.

Note 1-1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2019

Le Groupe applique les normes et textes entrés en vigueur à compter de l'exercice ouvert au 1er janvier 2019. Il s'agit des normes, interprétations et amendements suivants :

Première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

L'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » conduit pour les preneurs à reconnaître les contrats de location au bilan avec constatation d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers fixes), supprimant la distinction entre contrat de location simple et contrat de location-financement.

Le Groupe applique la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement des périodes comparatives. L'impact cumulé de la première application d'IFRS 16 est comptabilisé comme un ajustement de capitaux propres au 1er janvier 2019.

Conformément à la simplification prévue par IFRS 16, le Groupe a appliqué cette norme aux contrats de location identifiés selon la définition des précédentes normes IAS 17 et Ifric 4, sans réapprécier la qualification des contrats en cours au 1er janvier 2019.

Le droit d'utilisation des principaux baux immobiliers de Bureau Veritas est évalué comme si la norme IFRS 16 avait toujours été appliquée sauf s'agissant du taux d'actualisation retenu pour l'évaluation du droit qui correspond au taux déterminé pour l'évaluation de la dette au 1er janvier 2019 et à l'exclusion des coûts directs initiaux. Le droit d'utilisation des autres baux est égal au montant de la dette de loyers au 1er janvier 2019 (ajusté des loyers payés d'avance et des loyers à payer).

Le passif au titre de la location est évalué à la valeur actuelle des paiements de location restant dus. Les paiements futurs ont été actualisés sur la base des taux d'endettement marginaux des participations selon la durée résiduelle de leurs contrats au 1er janvier 2019.

Le Groupe a opté pour l'exemption offerte par IFRS 16 concernant les contrats à court terme et à faible valeur (les actifs dont la valeur unitaire à neuf est inférieure à 5 000 €) dont les loyers continuent à être comptabilisés en charges opérationnelles. Pour la première application, le Groupe a également choisi de ne pas comptabiliser les contrats dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois selon la définition d'IFRS 16.

Dans l'appréciation de la durée de location, le Groupe a retenu la période non résiliable de chaque contrat ainsi que toute option de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer et toute option de résiliation que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer. Concernant les baux commerciaux en France (3-6-9 ans), le Groupe a retenu une durée alignée sur celle retenue pour l'amortissement des aménagements des biens loués et ne dépassant pas au maximum 9 ans conformément à l'avis de l'Autorité des Normes Comptables en France. L'ESMA a saisi l'IFRS Interpretation Committee afin d'obtenir un avis sur la durée à retenir dans le cas de contrats de location à durée indéterminée résiliables à tout moment. À l'international, le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement a été apprécié au regard du niveau des paiements de la période optionnelle par rapport aux conditions de marché, l'historique des renouvellements pour des baux similaires, de l'intention du management et des coûts de résiliation. Lorsque des contrats de location portent sur des terrains, le Groupe a retenu une durée de location alignée sur celle retenue pour l'amortissement des biens immobiliers localisés sur ces terrains.

Le Groupe comptabilise les impôts différés attachés à la reconnaissance du droit d'usage et des dettes sur obligations locatives.

Les impacts de la première application de la norme IFRS 16 sont les suivants :

En millions d'euros	Bureau Veritas	Cromology	Constantia Flexibles	Stahl	Tsebo	*Holdings*
Immobilisations corporelles nettes	304,3	124,2	33,4	17,5	6,4	7,3
Impôts différés actifs	9,4			0,1		
Créances clients et autres actifs courant	- 0,8					
TOTAL ACTIF	**312,9**	**124,2**	**33,4**	**17,6**	**6,4**	**7,3**
Capitaux propres	- 27,7			- 1,2		
Dettes financières non courantes	287,3	98,1	25,9			
Dettes financières courantes	65,8	26,2	7,5	18,8	6,4	7,3
Dettes fournisseurs et autres passifs courants	- 12,5	- 0,1				
TOTAL PASSIF	**312,9**	**124,2**	**33,4**	**17,6**	**6,4**	**7,3**

Au 31 décembre 2019, le droit d'utilisation reconnu au bilan s'élève à 536,9 M€ et la dette relative aux contrats de location à 458,2 M€ en « Dettes financières non courantes » et 132,8 M€ en « Dettes financières courantes ».

1) Impacts sur le compte de résultat au 31 décembre 2019

L'impact de la norme IFRS 16 sur le compte de résultat consolidé 2019 concerne :

- le résultat opérationnel qui bénéficie d'un effet favorable de 19,0 M€. Celui-ci résulte de la différence entre l'annulation de la charge de loyer pour 161,8 M€ et de l'amortissement des droits d'utilisation de - 142,8 M€ ; et
- le résultat financier qui est affecté négativement pour - 19,1 M€, pour les intérêts relatifs aux contrats de location.

2) Impacts sur le tableau de flux de trésorerie

Les décaissements liés aux opérations de locations opérationnelles sont désormais présentés dans les opérations de financement sur les lignes remboursement de la dette et intérêts payés, soit une augmentation des flux d'activité et une diminution des flux de financement de 145,6 M€ au 31 décembre 2019.

L'écart entre les engagements liés aux contrats de location présentés en application d'IAS 17 au 31 décembre 2018 et les dettes locatives évaluées selon IFRS 16 au 1er janvier s'explique comme suit :

En millions d'euros	Bureau Veritas	Cromology	Constantia Flexibles	Stahl	Tsebo
Engagements hors bilan au 31.12.18	351,7	146,9	39,8	21,4	8,2
Exemptions (moins de 12 mois et faible valeur)		- 3,2	- 1,2	- 1,5	
Actualisation des paiements relatifs à la dette de location	- 71,1	- 46,5	- 4,6	- 1,1	
Autres [(1)]	72,5	27	- 0,6		- 1,8
Dette relative aux contrats de location au 01.01.19	**353,1**	**124,2**	**33,4**	**18,8**	**6,4**

(1) Les 72,5 M€ de Bureau Veritas sont liés aux paiements quasi-certains nets des paiements relatifs aux baux à court terme.

Première application de l'interprétation Ifric 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux »

L'interprétation Ifric 23 « Incertitudes relatives au traitement des impôts sur le résultat » vient compléter les dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » et précise les modalités d'évaluation et de comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. L'interprétation préconise qu'une entité détermine s'il est probable que l'administration fiscale accepte un traitement fiscal incertain et doit prendre en compte l'incidence de cette incertitude dans la détermination du résultat imposable, des reports de déficits, des crédits d'impôt non utilisés ou des taux d'imposition.

Le Groupe a appliqué l'approche rétrospective simplifiée et a constaté l'effet de la première application d'Ifric 23 en capitaux propres au 1er janvier 2019 sans retraitement de la période comparative.

Au 1er janvier 2019, la première application d'Ifric 23 a donné lieu à :

- un impact de - 56,1 M€ en diminution des capitaux propres, dont - 55,5 M€ concernent Bureau Veritas ; et
- un reclassement des provisions pour risques fiscaux relatifs à l'impôt sur les sociétés en « Autres passifs courants ».

Note 1-2 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 1-3 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 2019 de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, Stahl, Tsebo et CPI ;
- les comptes consolidés de Allied Universal pour la période allant du 1er janvier 2019 au 11 décembre 2019 ; et
- pour les autres sociétés, leurs comptes individuels de l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2019.

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 2019 sont présentées dans la note 2 « Variations de périmètre ». La liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2019 est présentée à la note 38 « Liste des principales sociétés consolidées ».

Note 1-4 Regroupements d'entreprises

Les normes IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » révisées 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 1-5 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 2019, 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 1-6 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 1-7 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	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Euro/Dollar américain	1,1234	1,1450	1,1194	1,1804

Note 1-8 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 existant 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 1-9 Règles d'évaluation

Note 1-9.1 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, Tsebo et CPI) 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 1-9.2 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

La valorisation de ces contrats et relations clientèles correspond 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 taux de renouvellement de ces contrats lorsqu'un historique statistique justifie la probabilité de ce renouvellement. Ces contrats et relations clientèles sont 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 1-9.3 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 1-9.4 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 également 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.

Note 1-9.5 Contrats de location

Voir la note 1-1 concernant les modalités de première application depuis le 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

Note 1-9.6 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 1-9.7 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.

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 comprennent les prises de participation stratégiques et non stratégiques.

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 1-9.8 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 2019, 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 1-9.9 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 1-9.10 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, soumis à un risque négligeable de changement de valeur et destinés à faire face à des besoins de trésorerie à court terme. 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 1-9.11 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 1-9.12 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 1-9.13 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 1-9.14 Actions auto détenues

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 1-9.15 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 1-9.16 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 pour exécuter la totalité du contrat. 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.

Note 1-9.17 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 1-9.18 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 2019, comme lors des exercices précédents, les plans accordés par Wendel ont été évalués par un expert indépendant.

Note 1-9.19 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 2019, 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 1-10 Règles de présentation

Note 1-10.1 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 1-10.2 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.

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 ».

Note 1-10.3 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 2019

Le périmètre de consolidation du groupe Wendel est détaillé dans la note 38 « Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019 ».

Note 2-1.1 Cession de la participation dans PlaYce

En février 2019, Wendel a cédé sa participation dans PlaYce pour un produit net de 32,2 M€. Cette participation était classée en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2018. Une plus-value de 7,4 M€ est comptabilisée en résultat des activités cédées dans le compte de résultat de l'exercice 2019.

Note 2-1.2 Cession de la participation dans Saint-Gobain

En 2019, la participation dans Saint-Gobain a été cédée pour 468 M€ (14,1 millions de titres cédés) ; seule une participation résiduelle d'environ 1 M€ (30 000 titres) reste encore détenue au 31 décembre 2019.

En 2018, cette participation était classée en actifs financiers comptabilisés à la juste valeur dont les variations sont comptabilisées en capitaux propres conformément aux principes comptables du Groupe et à la norme IFRS 9 « Instruments financiers ». Le résultat de cession de la période est donc comptabilisé en capitaux propres consolidés pour 56,4 M€ ; les variations de juste valeur accumulées en réserves consolidés sur cette participation ne sont pas recyclées en résultat.

Note 2-1.3 Dividende de Bureau Veritas versé en actions

En 2019, Bureau Veritas a distribué un dividende de 0,56 € par action au titre de l'exercice 2018 avec la possibilité pour les actionnaires d'opter pour le paiement de ce dividende en numéraire ou en actions nouvelles. Le prix d'émission des actions nouvelles remises en paiement du dividende a été fixé à 19,13 €, et a donné lieu à la création de 9 943 269 actions Bureau Veritas, le paiement du dividende en numéraire s'élevant quant à lui à 54 M€.

Le groupe Wendel a opté pour le paiement du dividende en actions au lieu du dividende en numéraire de 87,5 M€ pour sa quote-part. Le Groupe a ainsi soutenu la stratégie de cette participation.

Le Groupe détient à présent 160 826 908 actions Bureau Veritas. Le pourcentage d'intérêt de Wendel est ainsi passé de 35,8 % à 35,9 % (net des actions auto-détenues) et le pourcentage de droit de vote est passé de 51,9 % à 51,8 %. Le contrôle exclusif sur Bureau Veritas est donc maintenu et ce groupe reste consolidé pas intégration globale.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée « Regroupement d'entreprises », les impacts de cette opération et des autres variations de capital et d'actions propres de Bureau Veritas ont été comptabilisés en capitaux propres consolidés comme opérations entre actionnaires pour un total de - 12 M€.

Note 2-1.4 Augmentation de capital de Cromology

En 2019, Wendel a investi 125 M€ dans le cadre de la restructuration financière de Cromology (voir la note 16 : « Dettes financières des filiales opérationnelles, documentation et covenants »).

Conformément à la politique du Groupe d'associer la direction des participations à leur création de valeur, le management de Cromology a investi environ 5 M€ aux côtés de Wendel.

En outre, l'ancienne structure de détention de cette participation (Materis) a été restructurée et supprimée ; les actionnaires minoritaires de cette ancienne structure ont été invités à réinvestir dans Cromology à hauteur de leur quote-part. Certains d'entre eux ont choisi de le faire pour un montant total de 0,3 M€.

À l'issue de ces opérations, le Groupe détient 95,98 % du capital de cette participation et conserve le contrôle exclusif.

Par ailleurs, l'impact net du dénouement final du co-investissement des anciens managers de Materis a été comptabilisé en résultat financier.

Note 2-1.5 Cession de 79 % de la participation dans Allied Universal

En février 2019, Wendel et ses co-actionnaires ont signé un accord avec la Caisse de Dépôt et Placement du Québec portant sur la cession d'environ 40 % de leur participation dans Allied Universal. Cette partie de l'investissement avait ainsi été classée en « Actifs destinés à être cédés » (IFRS 5) à la fin de l'exercice 2018.

La cession a finalement été étendue à 79 % de la participation au cours de l'année 2019 et elle a été réalisée en décembre 2019 pour un produit net de 738 M$, dont 20 M$ versés en 2020. La participation résiduelle s'élève ainsi à environ 6 % du capital de cette société et le Groupe n'y exerce plus d'influence notable. En conséquence, la participation résiduelle n'est plus comptabilisée en mise en équivalence mais en actifs financiers à la juste valeur. Conformément à l'option offerte par IFRS 9 « Instruments financiers », les variations de juste valeur seront comptabilisées en réserves consolidées et ne seront pas recyclées en résultat lors de la cession. La juste valeur retenue pour cette participation au 31 décembre 2019 correspond au prix de la cession.

Conformément aux normes comptables IFRS, cette transaction se traduit dans les comptes consolidés de Wendel par la constatation d'une plus-value comptable de 644,2 M€ qui porte sur la totalité de la participation, y compris la part résiduelle qui n'a pas été cédée. Ce résultat est comptabilisé sur la ligne « Résultat des activités cédées » (IFRS 5).

Note 2-1.6 Acquisition de Crisis Prevention Institute (« CPI »)

Le 23 décembre 2019, Wendel a finalisé l'acquisition de Crisis Prevention Institute (« CPI ») pour une valeur d'entreprise de 910 M$. Dans le cadre de cette transaction, Wendel a investi environ 572 M$ en fonds propres et détient 96,34 % du capital de la société aux côtés du management de CPI et d'autres actionnaires minoritaires. Le groupe Wendel exerce le contrôle exclusif sur cette société et la consolide par intégration globale.

Cette société basée aux États-Unis (Milwaukee) est le leader américain des services de formations en gestion des comportements et de prévention des crises. Elle s'adresse essentiellement aux professionnels des secteurs de la santé et de l'éducation. Elle s'est développée à l'international au cours des dernières années et réalise aujourd'hui plus de 20 % de son chiffre d'affaires hors des États-Unis, principalement au Canada, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Son chiffre d'affaires 2019 s'élève à 87,7 M$ et son Ebitda à 38,9 M$ (en normes comptables américaines et hors éléments non récurrents – non audité).

Le financement de la structure d'acquisition est réparti de la manière suivante :

Apport de Wendel	571,9 M$
Apport des minoritaires	21,7 M$
Emprunts bancaires	335,0 M$
Trésorerie de CPI	1,3 M$
Total	929,9 M$

Ces montants ont été utilisés pour

Acquisition des titres	591,0 M$
Frais	27,6 M$
Refinancement bancaire	311,2 M$
Total	929,9 M$

L'écart d'acquisition provisoire constaté lors de l'acquisition des titres s'élève à 895,9 M$:

Écart d'acquisition	895,7 M$
Immobilisations	11,2 M$
Dette financière	- 332,6 M$
Autres postes de bilan (nets)	16,7 M$
Acquisition des titres	591,0 M$

L'écart d'acquisition sera définitivement alloué dans les 12 mois qui suivent l'acquisition conformément aux normes IFRS.

Note 2-1.7 Augmentation de capital de Tsebo

Compte tenu de l'environnement économique difficile auquel Tsebo est confronté en Afrique du Sud, les actionnaires ont réinvesti un total de 22 M$ dans cette participation en 2019, dont 14,5 M$ pour le groupe Wendel. Le contrôle exclusif qu'exerce le Groupe sur cette société reste inchangé. En outre les actionnaires ont également investi 5 M$ pour financer une acquisition de Tsebo en Egypte (dont 1,6 M$ pour Wendel).

Note 2-1.8 Principales variations de périmètre au niveau des filiales et participations

1. Variations de périmètre du groupe Bureau Veritas

Au cours de l'année 2019, Bureau Veritas a réalisé les principales acquisitions suivantes :

- Capital Energy, une société française de gestion des Certificats d'Économies d'Énergies ;
- Owen Group, un leader régional dans les services de conformité des bâtiments et infrastructures aux États-Unis ; et
- ShenzenTotal-Test Technology, une société chinoise spécialisée dans les analyses alimentaires.

Le prix des activités acquises en 2019 s'élève à 56,6 M€ et le total des écarts d'acquisition correspondant est de 26 M€ ; dont 13,5 M€ correspondant à Capital Energy. Le chiffre d'affaires annuel 2019 des sociétés acquises en 2019 atteint 71,4 M€ et le résultat opérationnel avant amortissements des immobilisations incorporelles issues du regroupement d'entreprises est d'environ 10,2 millions d'euros.

Par ailleurs, Bureau Veritas a réalisé les principales cessions suivantes :

- cession de l'activité de services de conseil en matière de santé, de sécurité et d'environnement en Amérique du Nord (HSE Consulting) ;
- cession de la société Japan Analysts spécialisée dans les analyses de lubrifiants ; et
- cession des activités locales de services aux gouvernements aux autorités du Bénin.

2. Variations de périmètre du groupe Constantia Flexibles

En juillet 2019, Constantia Flexibles a cédé sa participation dans Multi-Color Corporation pour un montant total de 148 M€. Ce montant correspond à la valeur comptable de cette participation à l'ouverture de l'exercice, il n'y a donc pas d'impact significatif dans les comptes de Wendel en 2019.

Par ailleurs, le groupe Constantia Flexibles a fait l'acquisition de Constantia TT et a comptabilisé un écart d'acquisition de 3,3 M€ sur cette société.

3. Variation de périmètre de Tsebo

En février 2019, le groupe Tsebo a acquis une société égyptienne de Catering. L'écart d'acquisition comptabilisé s'élève à 3 M$.

Note 2-1.9 Variations de périmètre de l'exercice 2018

Les principales variations de périmètre de l'exercice 2018 étaient les suivantes :

- la cession de la participation dans Saham Group pour un prix de vente de 155 M$, soit 133 M€. Dans le cadre de cette cession, Wendel bénéficie jusqu'au 11 octobre 2020, d'un droit à 13,3 % des plus-values réalisées en cas de cession par Saham des autres activités du Groupe (Centres de relation client, Immobilier, Santé et Education) à des valorisations supérieures à certains seuils prédéfinis ;
- la cession de CSP Technologies pour un montant net de 342 M$ soit 303 M€ (pour 100 % du capital) ;
- la cession de Mecatherm pour un montant net de 88 M€ (pour 100 % du capital) ;
- la cession de Nippon Oil Pump Co., Ltd pour un montant net de 12 000 MYen (pour 100 % du capital) soit 92 M€ ;
- la cession de 4,73 % du capital de Bureau Veritas pour un montant de 400 M€. À l'issue de cette cession, le groupe Wendel détenait toujours le contrôle exclusif sur le groupe Bureau Veritas avec une gouvernance inchangée. Le résultat de cession s'est élevé à 301,9 M€ et a été comptabilisé en variation des capitaux propres conformément aux normes comptables ; et
- l'achat de 4,8 % de Stahl à son co-actionnaire Clariant pour 50 M€.

NOTE 3 Parties liées

Les parties liées du groupe Wendel sont :

- Allied Universal qui était mise en équivalence jusqu'à sa date de cession en décembre 2019 ;
- IHS qui est mis 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 2019, au Président du Directoire et aux membres successifs du Directoire s'élève à 4 957,9 k€, ce chiffre concerne André François-Poncet et Bernard Gautier pour une année complète, et David Darmon à partir du 9 septembre 2019. La valeur des options et actions de performance qui leur ont été attribuées au cours de l'exercice 2019, s'élevait à 4 791 k€ à la date de leur attribution, étant précisé que David Darmon n'a pas bénéficié d'options et d'actions de performance pendant son mandat social, sa nomination ayant eu lieu en septembre.

Le montant des rémunérations versées en 2019 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 1 221 K€, dont 1 161 K€ versés par Wendel SE au titre (i) des mandats de membre du Conseil de surveillance, (ii) de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et (iii) de la rémunération du membre référent du Conseil de surveillance, et 60 K€ de rémunération versée à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations SE au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil d'administration. 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 (sous réserve de la satisfaction de conditions de performance) :

- en cas de révocation non motivée par une situation d'échec, une indemnité égale, pour chaque mois de présence, à sa rémunération mensuelle fixe au moment de la rupture, sans que cette indemnité ne puisse excéder 24 mois de rémunération fixe ; et
- en cas de démission ou révocation consécutive à la perte par Wendel-Participations SE du contrôle en droits de vote 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 David Darmon, membre du Directoire, en cas de départ sont les suivants (sous réserve de la satisfaction de conditions de performance) :

- en cas de cessation du mandat (non motivée par une situation d'échec), une indemnité égale à la rémunération fixe brute mensuelle multipliée par le nombre de mois de présence en qualité de membre du Directoire, sans que cette indemnité ne puisse excéder 18 mois de rémunération fixe ;
- en cas de cessation du contrat de travail, les indemnités légale et conventionnelle dues dans le cadre dudit contrat de travail, étant précisé que le montant total des indemnités versées à David Darmon (au titre du mandat social et du contrat de travail) ne pourra pas dépasser 18 mois de rémunération fixe et variable.

Dans le cadre de la cessation de son mandat social en qualité de membre du Directoire et de la rupture de son contrat de travail, le montant total versé par la Société à Bernard Gautier au titre de l'indemnité de départ s'élève à 3 474 666 €. La Société a également versé 132 000 € au titre d'une indemnité transactionnelle.

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 plus de 1 170 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Le concert Wendel-Participations détient 39,06 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2019, représentant 52,16 % des droits de vote exerçables et 51,46 % 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 de prestation d'assistance administrative 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 1-9.19 « 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 suivant les différents programmes 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 (cinq 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 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 est réalisé 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 une société de capital-risque luxembourgeoise, Oranje-Nassau Développement SA SICAR, constituée en 2011 et transformée fin 2019 en fonds d'investissement alternatif réservé (FIAR).

Les co-investissements dans Parcours et Mecatherm ont été débouclés à la suite de la cession de ces sociétés respectivement fin 2016 et fin 2018.

Le co-investissement dans IHS demeure en vigueur. Fin 2019, dans le cadre d'un réinvestissement marginal effectué par Wendel dans IHS, M. David Darmon, membre du Directoire, a réinvesti 2 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'ancien membre du Directoire.

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, constituées en 2013 et transformées fin 2019 en fonds d'investissement alternatifs réservés (FIAR). Le premier fonds, Expansion 17 SCA FIAR, est la structure utilisée pour les co-investissements en *deal par deal* et est divisé en autant de compartiments que d'investissements. Le second fonds, Global Performance 17 SCA FIAR, est utilisé pour les co-investissements mutualisés, qui sont regroupés dans un compartiment unique pour tous les investissements de la période 2013-2017.

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 fonds, en tenant compte le cas échéant des couvertures de change mises en place.

En 2018, les co-investissements dans Saham, Nippon Oil Pump et CSP Technologies ont été débouclés par suite des cessions de ces trois sociétés (voir Document de Référence 2018, p. 301-302). Au 31 décembre 2018, des passifs financiers avaient 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 décembre 2019, le co-investissement dans Allied Universal a été partiellement débouclé en conséquence de la cession par Wendel de 79 % de sa participation dans cette société pour 719 M$ (NB : ce montant n'inclut pas la partie résiduelle du produit de cession, encaissée en janvier 2020). Conformément aux règles du programme 2013-2017, cette cession a constitué un événement de liquidité et donné lieu à une liquidité partielle au prorata de la participation cédée.

- En ce qui concerne la portion mutualisée du co-investissement dans Allied Universal :
  - pour la partie en *pari passu*, les co-investisseurs (dont M. David Darmon, membre du Directoire), recevront courant 2020 le remboursement de leurs apports et leur part de plus-value en proportion de leur participation au capital ; et

- pour la partie en *carried interest,* le résultat de cette cession sera 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 portion en *deal par deal* du co-investissement dans Allied Universal, la cession partielle ayant permis d'atteindre le rendement minimum escompté, les co-investisseurs ont vocation à recevoir, à l'issue d'un délai de blocage de cinq ans à compter de leur investissement initial d'un montant d'environ 11,2 M€, dont 1,4 M€ pour M. David Darmon.

En décembre 2019, le groupe Wendel et les co-investisseurs ont procédé à un réinvestissement marginal dans la société Tsebo. Dans ce cadre, M. David Darmon, membre du Directoire, a réinvesti un montant de 1,3 K€.

Programme 2018-2021

En l'absence d'investissement réalisé postérieurement à avril 2017, et à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau Président du Directoire le 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 2018-2021 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 peut perdre, 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 leur quote-part 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, initialement fixée à 12,4 % du co-investissement total (soit 4 % pour le Président du Directoire et 8,4 % pour l'autre membre du Directoire), a été revue à la baisse en 2019 à l'occasion du remplacement en tant que membre du Directoire de M. Bernard Gautier par M. David Darmon. Elle est désormais de 10,7 % (soit 4 %, inchangée, pour le Président du Directoire et 6,7 % pour l'autre membre du Directoire). La répartition du co-investissement du Directoire demeure fixée à 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 FIAR, 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 la société Crisis Prevention Institute (CPI) en décembre 2019. Ce co-investissement a été effectué à travers, pour la partie en *deal par deal,* le fonds Expansion 17 SCA FIAR (un compartiment pour chaque investissement) et, pour la partie mutualisée, le fonds Global Performance 17 SCA FIAR qui a ouvert un second compartiment pour tous les investissements de la période 2018-2021. Dans ce cadre, M. André François-Poncet, Président du Directoire, et M. David Darmon, membre du Directoire, ont respectivement investi 106 K€ et 177 K€ dans CPI, dont 90 % en mutualisé et 10 % en deal par deal. Madame Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, a pour sa part investi 8 K€, répartis par moitié entre le mutualisé et le deal par deal. L'écart entre la juste valeur du co-investissement des managers concernés et son prix de souscription s'élève à 2,7 M€ ; conformément aux principes comptables du Groupe, ce montant est comptabilisé en résultat sur la période d'acquisition des droits.

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, Crisis Prevention Institute, 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 lors du 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 6e anniversaire et le 12e anniversaire de la réalisation de l'investissement par Wendel).

Par ailleurs, les 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 2019, 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 9 points 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 2019.

NOTE 5 Gestion des risques financiers

Note 5-1 Gestions des risques liés aux marchés « actions »

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) ou non cotés (Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, IHS, Allied Universal, Tsebo et CPI).

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 ou exogènes.

Au-delà des paramètres de marchés ou exogènes, 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 d'analyses et investigations 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, Tsebo et CPI) 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 Risques liés aux marchés « actions »

Au 31 décembre 2019, 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 la note 7 : « Écarts d'acquisitions ») ;
- la participation dans Allied Universal qui est classée en actifs financiers valorisés à la juste valeur depuis fin 2019 (voir la note 2 : « Variations de périmètre »). Les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres conformément à l'option offerte par la norme IFRS 9 « Instruments financiers » ; elles ne seront pas recyclées en résultat, y compris lors de la cession. Au 31 décembre 2019, la valeur de cette participation s'élève à 180,9 M€ (voir la note 13 « Actifs et passifs financiers »), une variation de +/- 5 % de cette valeur conduirait ainsi à un impact de +/- 9 M€ en capitaux propres ;
- les investissements du Wendel Lab dont la valeur totale est de 60,2 M€ au 31 décembre 2019. Ils sont comptabilisés à la juste valeur dont les variations sont comptabilisées en résultat. Une variation de +/- 5 % de leur valeur se traduirait donc par un impact de l'ordre de +/- 3 M€ en résultat financier ;
- les engagements de rachat de minoritaires (*puts* de minoritaires) et les engagements de liquidité relatifs aux 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 moins la dette nette. Au 31 décembre 2019, le total de ces passifs financiers s'élève à 276 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, permettant de calculer la valeur des capitaux propres une fois l'endettement retranché. 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 d'environ 25 M€. Cette variation serait comptabilisée pour l'essentiel en réserves consolidées. D'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 nettes 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* ». Au 31 décembre 2019, 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. Depuis la seconde moitié de l'exercice 2018, ce ratio est à un niveau bas permettant au Groupe d'envisager de réaliser de nouveaux investissements significatifs tout en maintenant une structure financière solide.

Les titres Saint-Gobain ont été cédés en 2019 (voir la note 2 : « Variations de périmètre »). Par ailleurs, l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain est arrivée à échéance fin juillet 2019 et a été remboursée intégralement en numéraire.

Note 5-2 Gestion du risque de liquidité

Note 5-2.1 Risque de liquidité de Wendel et de ses holdings

Les besoins de trésorerie de Wendel sont liés aux investissements, au service de la dette, aux frais généraux, aux rachats d'actions propres et aux dividendes versés. Ces besoins sont couverts par la trésorerie et les placements financiers à court terme, 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 la trésorerie et des placements financiers

Au 31 décembre 2019, les montants de trésorerie et de placements financiers à court terme de Wendel et de ses *holdings* (hors filiales opérationnelles) s'élèvent à 1 142,5 M€ et sont composés essentiellement de 591,9 M€ de Sicav monétaires en euros, de 336,7 M€ de fonds d'institutions financières et de 213,9 M€ de comptes et dépôts bancaires essentiellement libellés en euros.

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 détaille 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 et le montant 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 ») et des fonds d'institutions financières (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*.

3. Situation et suivi des échéances financières et de l'endettement

Au 1er semestre 2019, Wendel a émis une nouvelle obligation de 300 M€ d'échéance avril 2026 avec un coupon de 1,375 % et a exercé la clause de remboursement anticipé des échéances 2020 et 2021 pour un nominal total de 507 M€ (527 M€ y compris la prime de remboursement anticipée comptabilisée en autres produits et charges financiers). Ces opérations ont permis d'allonger la maturité moyenne des financements de Wendel et de faire baisser le coût moyen pondéré de la dette obligataire.

Par ailleurs, l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain d'un nominal de 500 M€ a été remboursée en numéraire à son échéance de juillet 2019. L'obligation de 212 M€ et d'échéance septembre 2019 a été également été remboursée.

Au 31 décembre 2019, l'endettement brut (hors filiales opérationnelles) est constitué des emprunts obligataires pour un montant total de 1 600 M€. Les échéances des emprunts obligataires s'étalent entre avril 2023 et février 2027 et la maturité moyenne atteint 5,5 ans.

Wendel dispose également d'un crédit syndiqué non tiré de 750 M€ ayant pour échéance octobre 2024. Ses covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2019. Cette ligne de crédit non tirée permet notamment 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)*.

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 attribué à Wendel la note Baa2 perspective « stable », la note court terme est P-2.

4. 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 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 : « 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 5-1.1 : « 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 de ses 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. Les décisions d'investissement sont prises en tenant compte de leur impact sur le ratio de dette nette sur actifs.

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, annuellement et à chaque événement pouvant avoir un impact significatif sur ces covenants. Ces prévisions et ces calculs de covenants sont revues régulièrement par 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 pourrait donc se trouver 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 mai 2019 une injection de trésorerie de 125 M€ dans Cromology à l'occasion de la renégociation de la dette bancaire de cette participation. Ces fonds propres ont servi à renforcer la structure financière de Cromology, notamment au travers du remboursement partiel de la dette à hauteur de 75 M€ ; ils permettront également de mettre en œuvre son plan de transformation et de financer ses investissements.

Par ailleurs, Wendel et son co-actionnaire ont injecté 22,2 M$ (14,5 M$ pour la part du Groupe) dans Tsebo pour renforcer sa structure financière alors que cette société fait face à une situation macroéconomique dégradée en Afrique du Sud.

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 : « Risques liés aux marchés actions »).

Note 5-2.3 Perspectives sur la liquidité de Wendel

La prochaine échéance financière significative de Wendel est celle de l'obligation de 300 M€ dont la date de remboursement est en avril 2023. Le risque de liquidité de Wendel sur les 12 mois suivant l'arrêté des comptes est donc faible compte tenu du niveau élevé de trésorerie et de placements financiers à court terme et de la ligne de crédit syndiqué de 750 M€, intégralement 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 Wendel (non tiré au 31 décembre 2019)

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 de Wendel.

La dette nette de Wendel 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 2019, 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 2019, la dette financière brute de Bureau Veritas s'élève à 3 287,5 M€ (hors passifs financiers liés l'application d'IFRS 16) et la trésorerie s'élève à 1 477,8 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 à cette date 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 2019, ce ratio s'élève à 1,87 ; et
- le rapport de l'Ebitda consolidé (Résultat avant intérêts, impôts, amortissements et provisions) ajusté des 12 derniers mois de toute entité acquise sur les charges financières nettes doit être supérieur à 5,5. Au 31 décembre 2019, ce ratio s'élève à 11,62.

2. Dette financière de Constantia Flexibles

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2019, le nominal de la dette financière brute de Constantia Flexibles s'élève à 524,0 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission et passifs financiers liés l'application d'IFRS 16) et la trésorerie s'élève à 101,8 M€ (auxquels s'ajoutent 59,5 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 2019, le ratio s'élevant à 2,02.

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, 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.

Au cours du 1er semestre 2019, Cromology a renégocié sa dette bancaire en reportant son échéance à 2024 et en obtenant un assouplissement de ses covenants financiers. En effet, ceux-ci sont suspendus pendant une période de 3 ans à l'issue de laquelle le ratio de dette nette sur Ebitda devra rester inférieur à 7. En échange de ces assouplissements, Wendel a réinvesti 125 M€ et les managers de Cromology, 5 M€. 75 M€ ont été affectés au remboursement partiel de la dette Senior, le solde étant destiné à la mise en œuvre de son plan de transformation et au financement de ses investissements.

Fin 2019, la dette financière de Cromology s'élève à 198,3 M€ (y compris les intérêts courus et hors frais d'émission étalés, prêt d'actionnaires et passifs financiers liés l'application d'IFRS 16) et la trésorerie s'élève à 87,3 M€. Le ratio de dette nette sur Ebitda (définition bancaire) s'élève à 2,7.

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 2019, la dette bancaire brute de Stahl s'élève à 488,9 M€ (y compris les intérêts courus et hors frais d'émission et passifs financiers liés l'application d'IFRS 16) et la trésorerie s'élève à 142,1 M€.

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 3,5. Le covenant est respecté fin 2019, le ratio s'élevant à 1,92.

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.

Fin 2019, la dette bancaire brute de Tsebo s'élève à 151 M$ (y compris les intérêts courus et hors frais d'émission et passifs financiers liés l'application d'IFRS 16). Elle est principalement libellée en rands sud-africains, et la trésorerie s'élève à 29,7 M$.

Compte tenu de l'environnement économique difficile auquel Tsebo est confronté en Afrique du Sud, Wendel et son co-actionnaire Capital Group ont réinvesti un total de 22,2 M$ dans cette participation en 2019. En contrepartie Tsebo et ses banques ont conclu un accord selon lequel les covenants financiers du 31 décembre 2019 sont levés et un covenant relatif au respect du budget s'applique jusqu'à fin mars 2020. À la date d'arrêté des comptes, Wendel et son co-actionnaire travaillent avec la Direction de cette société pour trouver une solution durable aux difficultés opérationnelles et financières rencontrées par Tsebo.

Les covenants financiers sont calculés sur un périmètre couvrant la maison mère mauricienne, l'Afrique du Sud et un nombre limité d'autres pays africains ; ils sont testés deux fois par an, fin juin et fin décembre. Ils s'appliqueront à nouveau à partir de juin 2020 :

- le rapport entre l'Ebitda des 12 derniers mois et le montant des intérêts financiers payés devra être supérieur ou égal à 2,00 (ce ratio minimum atteindra 2,25 en décembre 2020) ;
- le rapport entre la dette nette consolidée et l'Ebitda des 12 derniers mois devra être inférieur ou égal à 3,5 ;
- le rapport entre le cash-flow d'exploitation et le service de la dette devra être supérieur à 1,05 ; et
- le rapport entre le cash-flow d'exploitation incluant une partie de la trésorerie au bilan et le service de la dette devra être supérieur à 1,25.

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.

6. Dette financière de CPI

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2019, le nominal de la dette financière brute de CPI s'élève à 335 M$ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission et passifs financiers liés l'application d'IFRS 16) et la trésorerie s'élève à 3,5 M$.

Au 31 décembre 2019, il n'y a pas eu de test de covenant. Au 31 mars 2020, le rapport de la dette financière nette sur l'Ebitda récurrent des 12 derniers mois (défini selon les normes comptables américaines) devra être inférieur à 12. Ce ratio sera alors testé trimestriellement et la limite maximum se réduira progressivement jusqu'à 8 en décembre 2025. Ce ratio atteignait 7,2 fin 2019.

La documentation relative à la dette de CPI prévoit des restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que fusions, dissolutions, 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 2019, 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	4,8		1,8
Trésorerie et actifs financiers de placement	- 0,3		- 2,6
Impacts des instruments dérivés	0,3	0,3	- 0,6
EXPOSITION AUX TAUX D'INTÉRÊT	**4,7**	**0,3**	**- 1,5**
	133 %	8 %	- 41 %

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 2019.

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 + 12 M€ sur le résultat financier avant impôt des 12 mois suivant le 31 décembre 2019 (hypothèses : endettement financier net au 31 décembre 2019, 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 2018, 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	5,5		1,8
Trésorerie et actifs financiers de placement [1]	- 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 %

(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 SE 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 détenu au 31 décembre 2019, 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, CPI, 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 - 14,9 M€ en 2019). 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*. L'impact du différentiel de taux entre l'euro et le dollar sur la juste valeur de ces instruments est quant à lui constaté en résultat financier, ainsi que les coupons 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 2019 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 8 %.

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 2019, plus de 72 % du chiffre d'affaires de Bureau Veritas résultaient de la consolidation des états financiers d'entités avec une devise fonctionnelle autre que l'euro :

- 19,4 % du chiffre d'affaires proviennent d'entités dont la devise fonctionnelle est l'USD ou une devise corrélée à l'USD (y compris le dollar de Hong Kong) ;
- 11,6 % du chiffre d'affaires proviennent d'entités dont la devise fonctionnelle est le yuan chinois ;

- 4,0 % du chiffre d'affaires proviennent d'entités dont la devise fonctionnelle est le dollar canadien ;
- 3,8 % du chiffre d'affaires proviennent d'entités dont la devise fonctionnelle est le dollar australien ;
- 3,8 % du chiffre d'affaires proviennent d'entités dont la devise fonctionnelle est la livre sterling ;
- 3,1 % du chiffre d'affaires proviennent 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 0,194 % sur le chiffre d'affaires consolidé 2019 de Bureau Veritas et de 0,188 % sur le résultat d'exploitation 2019.

Note 5-5.3 Constantia Flexibles

En 2019, 35 % 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 +/- 1,2 % sur le résultat opérationnel courant avant dépréciation et amortissement 2019 (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 2019, 57 % du chiffre d'affaires de Stahl sont réalisés dans des devises autres que l'euro dont 33 % en dollars, 11 % en yuans chinois, 6 % en roupies indiennes et 3 % en réaux brésiliens. Une variation de +/- 10 % du dollar, ou des monnaies qui lui sont corrélées, contre l'euro aurait eu un impact d'environ +/- 10 % sur le résultat opérationnel courant de l'année 2019 avant dépréciation et amortissement (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) de Stahl, soit un impact de +/- 19 M€.

Par ailleurs, Stahl a une dette financière de 488,8 M€ dont la majeure partie est libellée en dollars (536 M$, soit 477 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 +/- 10 %, un impact de change d'environ -/+ 48 M€ serait constaté en résultat financier.

Note 5-5.5 Tsebo

Tsebo est majoritairement implantée en Afrique du Sud, mais sa monnaie de présentation est le dollar. En 2019, 98,8 % 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 -/+ 0,2 M€ sur le résultat opérationnel courant avant dépréciation et amortissement 2019 (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 112,4 M€ et en dollars pour 5,2 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 participations du Groupe qui supportent un risque de variation des prix des matières premières significatif sont Cromology, Stahl et Constantia Flexibles.

En 2019, chez Cromology, les achats de matières premières et d'emballages ont fait l'objet d'un pilotage renforcé. Après plusieurs années de fortes hausses, le prix des matières premières est entré dans une phase de stabilisation, notamment pour le TiO2. Cromology travaille constamment à optimiser ses achats en qualifiant de nouveaux fournisseurs et de nouvelles matières premières. L'un des savoir-faire clés de la Recherche et Développement de Cromology réside dans la reformulation en continu du portefeuille produits pour s'adapter à l'évolution des matières premières tout en optimisant et en améliorant la valeur ajoutée des peintures du Groupe.

Les achats de matières premières de Stahl ont représenté environ 380 M€ en 2019. 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 38 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 ont représenté environ 799 M€ en 2019. 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 80 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 pourrait permettre, le cas échéant, de compenser globalement l'effet de telles augmentations à court terme.

NOTE 6 Information sectorielle

Les secteurs d'activité correspondent aux participations :

- Bureau Veritas – services d'évaluation, de conformité et de certification ;
- Constantia Flexibles – emballages flexibles ;
- Cromology – fabrication et distribution de peintures ;
- Stahl – produits de finition pour le cuir et revêtements haute performance ;
- Tsebo – services aux entreprises ;
- Crises Prevention Institution (CPI) – services de formation ;
- Allied Universal – mise en équivalence jusqu'à sa cession en 2019 – services de sécurité ; et
- IHS – mise en équivalence – infrastructures de télécommunication mobile en Afrique.

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, Tsebo et CPI à partir de fin 2019) et la quote-part de Wendel dans le résultat net des participations comptabilisées par mise en équivalence (IHS et Allied Universal jusqu'à la date de sa cession) 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 2019 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Mises en équivalence IHS	Mises en équivalence Allied Universal	Wendel & *Holdings*	Total Groupe
Résultat net des activités									**-**
Chiffre d'affaires	**5 099,7**	**1 534,3**	**667,8**	**808,7**	**451,8**				**8 562,2**
Ebitda [1]	**N/A**	**186,1**	**73,0**	**183,0**	**24,3**				
Résultat opérationnel ajusté [1]	**831,5**	**82,9**	**24,1**	**155,6**	**17,2**				**1 111,2**
Autres éléments opérationnels récurrents		2,0	0,9	1,5	0,9				
Résultat opérationnel	**831,5**	**84,9**	**25,0**	**157,1**	**18,1**			**- 71,1**	**1 045,5**
Coût de l'endettement financier net	- 102,7	- 18,7	- 25,0	- 26,7	- 16,5			- 67,9	- 257,4
Autres produits et charges financiers	- 15,9	- 0,7	- 0,5	- 0,4	- 1,6			4,8 [2]	- 14,4
Charges d'impôt	- 235,8	- 21,3	- 18,9	- 34,9	- 3,5			- 1,5	- 315,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,6	- 2,4	0,2	-	0,0	- 60,9	-	-	-62,5
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	2,4	-	- 0,9	- 5,7		58,5	-	54,3
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	**477,7**	**44,2**	**- 19,2**	**94,3**	**- 9,2**	**- 60,9**	**58,5**	**- 135,7**	**449,7**
Résultat net récurrent des activités – part des minoritaires	315,0	16,1	- 0,8	30,6	- 4,7	- 0,3	0,0	8,4	364,2
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS – PART DU GROUPE	**162,7**	**28,2**	**- 18,4**	**63,7**	**- 4,5**	**- 60,6**	**58,5**	**- 144,1**	**85,4**
Résultat non récurrent									**-**
Résultat opérationnel	- 110,2	- 78,4	- 28,2	- 44,1	- 120,2			- 38,0 [3]	- 419,0
Résultat financier	-	12,0	- 47,3	- 10,0	- 0,5			29,1 [4]	- 16,7
Charges d'impôt	25,1	18,6	4,8	13,6	15,3			-	77,5
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	2,4	-	-	-	- 18,1		-	-15,7
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	-	-	-	-		-101,8	651,6 [5]	549,8
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	**- 85,1**	**- 45,4**	**- 70,6**	**- 40,5**	**- 105,4**	**- 18,1**	**- 101,8**	**642,6**	**175,9**
dont :									-
■ Éléments non récurrents	- 25,4	- 3,5	- 57,6	- 21,0	- 6,2	- 13,9	- 69,5	639,3	442,1
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 59,6	- 29,8	- 0,4	- 19,3	- 7,0		- 29,0	-	- 145,1
■ Dépréciation d'actifs	-	- 12,0	- 12,6	- 0,1	- 92,2	- 4,1		-	- 121,1
Résultat net non récurrent – part des minoritaires	- 54,5	- 19,8	- 5,8	- 13,1	- 38,2	- 0,1	- 0,5	- 6,4	- 138,4
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT – PART DU GROUPE	**- 30,6**	**- 25,6**	**- 64,8**	**- 27,3**	**- 67,2**	**- 18,0**	**- 98,0**	**645,7**	**314,3**
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**392,6**	**- 1,2**	**- 89,8**	**53,8**	**- 114,6**	**- 79,0**	**- 40,0**	**503,7**	**625,6**
Résultat net consolidé – part des minoritaires	260,5	- 3,8	- 6,6	17,4	- 42,9	- 0,4	- 0,4	2,1	225,8
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ – PART DU GROUPE	**132,2**	**2,6**	**- 83,2**	**36,4**	**- 71,7**	**- 78,6**	**- 39,5**	**501,6**	**399,7**

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.
(2) Dont + 4,1 M€ correspondant aux dividendes reçus de Saint-Gobain.
(3) Ce poste intègre notamment l'effet de la constatation de la provision pour la garantie relative au financement de l'investisseur de Tsebo de - 27 M€ (voir note 15.1 sur les provisions).
(4) Ce poste intègre notamment la variation de juste valeur du cross currency swap pour - 21,4 M€, les intérêts intra groupe reçus du groupe Cromology pour + 47,3 M€, le coût du remboursement anticipé d'obligations pour - 20 M€, et le résultat positif de + 21,2 M€ lié au dénouement du mécanisme de co-investissement des anciens managers de Matéris.
(5) Ce poste intègre notamment les résultats de cession de Allied Universal pour 644,2 M€ et PlaYce pour 7,3 M€.

Note 6-2 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.

Note 6-3 Analyse du bilan au 31 décembre 2019 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	CPI	IHS	Wendel & *Holdings*	Total Groupe
Écarts d'acquisition nets	2 447,1	472,7	168,9	130,2	95,7	797,5	-	-	4 112,0
Immobilisations incorporelles nettes	808,6	457,6	179,9	250,2	70,6	2,0	-	-	1 769,0
Immobilisations corporelles nettes	444,9	614,9	65,3	136,3	13,6	3,5	-	12,8	1 291,3
Immobilisations corporelles en location simple	369,0	32,6	102,6	15,9	5,8	4,5	-	6,4	536,9
Actifs financiers non courants	117,4	67,0	7,7	2,7	1,9	0,2	-	283,6	480,4
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	-	-	-	-	-	16,6	16,6
Titres mis en équivalence	0,9	0,3	1,5	-	2,0	-	289,4	-	294,0
Impôts différés actifs	132,1	21,1	35,3	21,0	3,8	3,4	-	0,4	217,2
Total de actifs non courants	**4 319,9**	**1 666,2**	**561,3**	**556,4**	**193,4**	**811,0**	**289,4**	**319,8**	**8 717,5**
Actifs destinés à être cédés	**-**	**-**	**-**	**7,3**	**48,0**	**-**	**-**	**-**	**55,3**
Stocks et travaux en cours	56,0	227,4	74,3	100,6	6,2	1,0	-	-	465,6
Créances clients	1 255,4	146,7	88,7	147,6	51,0	7,7	-	0,3	1 697,4
Actifs de contrats nets	226,0	-	-	-	-	-	-	-	226,0
Autres actifs courants	208,6	27,1	50,1	18,6	20,1	4,7	-	25,3	354,5
Impôts exigibles	47,0	15,8	-	4,3	0,7	-	-	0,2	68,0
Autres actifs financiers courants	27,8	1,1	-	0,2	-	-	-	337,9	367,0
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	1 477,8	101,8	87,3	142,1	26,5	3,1	-	785,9	2 624,7
Total des actifs courants	**3 298,6**	**520,0**	**300,5**	**413,4**	**104,5**	**16,5**	**-**	**1 149,6**	**5 803,3**
TOTAL DE L'ACTIF									**14 576,0**
Capitaux propres – part Groupe									2 423,1
Intérêts minoritaires									1 392,5
Total des capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2 246,1**	**3 815,6**
Provisions	265,0	70,7	49,4	29,3	-	-	-	41,8	456,1
Dettes financières	2 918,5	497,5	187,4	416,4	- 0,0	280,8	-	1 596,0	5 896,7
Dettes de location simple	326,0	27,1	79,0	16,2	-	3,5	-	6,5	458,2
Autres passifs financiers non courants	115,7	14,4	-	115,7	2,2	18,8	-	188,0	454,9
Impôts différés passifs	173,9	140,0	54,2	26,8	21,8	-	-	0,1	416,8
Total des passifs non courants	**3 799,1**	**749,7**	**369,9**	**604,4**	**24,0**	**303,2**	**-**	**1 832,3**	**7 682,6**
Passifs destinés à être cédés	**-**	**-**	**-**	**-**	**15,4**	**-**	**-**	**-**	**15,4**
Provisions	-	1,2	3,3	0,1	-	-	-	0,4	5,1
Dettes financières	369,0	25,3	4,1	66,0	124,4	10,9	-	27,8	627,4
Dettes de location simple	92,6	6,5	24,5	1,4	6,8	0,9	-	-	132,8
Autres passifs financiers courants	84,1	9,1	-	3,8	2,3	-	-	13,3	112,5
Dettes fournisseurs	441,3	263,5	91,2	78,8	48,2	1,2	-	12,8	937,0
Autres dettes	854,5	63,8	84,8	41,9	18,5	3,3	-	25,1	1 091,9
Impôts exigibles	137,4	14,4	-	3,4	0,0	-	-	0,5	155,6
Total des passifs courants	**1 978,8**	**383,7**	**208,0**	**195,3**	**200,2**	**16,3**	**-**	**80,0**	**3 062,3**
TOTAL DU PASSIF									**14 576,0**

Note 6-4 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 6-5 Analyse du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Tsebo	Wendel & Holdings	Total Groupe
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	1 012,1	202,7	95,0	162,9	13,0	- 61,2	1 424,5
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 194,1	46,8	- 10,0	- 29,7	- 6,7	599,9	406,3
Flux de trésorerie de financement hors impôt	- 193,4	- 134,4	- 63,8	- 90,4	5,5	- 1 555,0	- 2 031,6
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 192,4	- 30,4	- 19,2	- 27,8	- 2,9	-	- 272,7

Note 6-6 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*	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

6.8 Notes sur le bilan

Les principes comptables appliqués aux agrégats du bilan sont décrits en note 1-10.1 « Présentation du bilan ».

NOTE 7 Écarts d'acquisition

Les principes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont décrits en note 1-9.1 « Écarts d'acquisition ».

	31.12.2019		
En millions d'euros	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Bureau Veritas	2 589,6	- 142,5	2 447,1
Constantia Flexibles	472,7	-	472,7
Cromology	404,0	- 235,1	168,9
Stahl	130,2	-	130,2
Tsebo	185,6	- 89,9	95,7
CPI	797,5	-	797,5
TOTAL	**4 579,6**	**- 467,6**	**4 112,0**

	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**

Les principales variations de l'exercice sont les suivantes :

En millions d'euros	2019	2018
Montant net en début d'exercice	3 339,8	3 575,0
Variations de périmètre [1]	814,7	- 160,5
Reclass. en « Activités destinées à être cédées » [2]	- 27,7	-
Conséquences des variations des écarts de conversion et autres	60,9	- 39,2
Dépréciations de l'exercice [3]	- 75,8	- 35,5
MONTANT NET EN FIN D'EXERCICE	**4 112,0**	**3 339,8**

(1) Ce poste intègre essentiellement l'effet de l'acquisition de CPI pour 782,4 M€, et les impacts liés aux acquisitions réalisées par Bureau Veritas dont Capital Energy pour 13,5 M€.
(2) Correspond au reclassement du Goodwill d'ATS en activités destinées à être cédées par Tsebo.
(3) Correspond à des dépréciations comptabilisées par Tsebo pour 68,2 M€ et par Cromology pour 7,5 M€.

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 1-9.1 « Écart d'acquisition »). Les UGT du Groupe sont les participations consolidées par intégration globale au 31 décembre 2019 : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Tsebo et CPI.

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 2019. 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 2019.

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 2019 (5,2 €/action, soit 835 M€ pour les titres détenus) reste très inférieure à la juste valeur (cours de Bourse de clôture : 23,3 €/action, soit 3 741 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 est comparée à la valeur comptable.

Les tests réalisés fin 2019 n'ont pas conduit à comptabiliser de dépréciation.

En revanche, les tests réalisés par Tsebo sur ses propres UGT l'ont conduit à déprécier 76,2 M$ d'écart d'acquisition et 41,4 M$ d'actifs incorporels. Conformément aux principes comptables du Groupe, ces dépréciations sont maintenues dans les comptes consolidés de Wendel.

Aucun test n'a été réalisé sur CPI dans la mesure où l'acquisition a été réalisée à la fin de l'année 2019 ; le prix d'acquisition est considéré comme représentatif de la juste valeur de cette participation.

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)		642	272	118	26
Dépréciation comptabilisée (part du Groupe)		-	-	-	-
Valeur nette comptable après le test (part du Groupe)		642	272	118	26
Durée du plan d'affaires		5 ans	5 ans	5 ans	5 anss
Taux d'actualisation	taux au 31/12/2019	8,0 %	8,0 %	9,0 %	13,0 %
	taux au 31/12/2018	8,0 %	8,0 %	9,0 %	13,0 %
	impact résultat en cas de hausse de 0,5 %	- 11	-	-	-
	impact résultat en cas de réduction de 0,5 %	-	-	-	-
	seuil à partir duquel la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable	8,4 %	8,6 %	23,6 %	15,7 %
Croissance postérieure au plan d'affaires	taux au 31/12/2019	2,0 %	1,5 %	2,0 %	5,3 %
	taux au 31/12/2018	2,0 %	2,0 %	2,0 %	5,5%
	impact résultat en cas de réduction de 0,5 %	-	-	-	-
	impact résultat en cas de hausse de 0,5 %	-	- 1	-	-
	seuil à partir duquel la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable	1,4 %	1,0 %	- 20,8 %	1,4 %
Taux de marge opérationnelle postérieur au plan d'affaires	impact résultat d'une réduction de 1 % du taux de marge opérationnelle	- 50	- 23	-	-

NOTE 8 Immobilisations incorporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations incorporelles sont décrits en notes 1-9.2 « Immobilisations incorporelles », 1-9.3 « Autres immobilisations incorporelles » et 1-9.6 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

En millions d'euros	2019	2018
Montant en début d'exercice	**1 903,9**	**2 181,8**
Acquisitions	46,4	52,8
Immobilisations générées en interne	13,6	5,3
Variations dues aux activités destinées à être cédées	- 12,2	- 178,9
Variations de périmètre [1]	36,2	82,6
Conséquences des écarts de conversion et autres	22,1	- 31,7
Amortissements et pertes de valeurs de l'exercice	- 241,0	- 208,0
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**1 769,0**	**1 903,9**

(1) En 2019, les variations de périmètres intègrent principalement les acquisitions réalisées par Bureau Veritas pour 16,7 M€ et par Tsebo pour 3,5 M€.

NOTE 9 Immobilisations corporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont décrits en notes 1-9.4 « Immobilisations corporelles » et 1-9.6 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

	31.12.2019		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	104,3	- 2,1	102,2
Constructions	452,8	- 163,7	289,1
Installations tech, matériel & outillage	1 927,6	- 1 213,8	713,8
Immobilisations corporelles en cours	63,5	-	63,5
Autres immobilisations corporelles	471,6	- 348,9	122,8
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**3 019,8**	**- 1 728,5**	**1 291,3**

	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 tech, matériel & outillage	1 796,0	- 1 058,1	737,9
Immobilisations corporelles en cours	75,1	-	75,1
Autres immobilisations corporelles	462,2	- 332,3	129,9
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**2 872,3**	**- 1 542,3**	**1 330,0**

Les principales variations de l'exercice sont :

En millions d'euros	2 019	2018
Montant en début d'exercice	**1 330,0**	**1 406,1**
Acquisitions [1]	218,3	241,3
Cessions	- 11,3	- 12,9
Variations de périmètre	8,7	28,4
Variations dues aux activités destinées à être cédées	- 8,6	- 93,5
Conséquences des écarts de conversion et autres	- 5,8	- 11,9
Amortissements et pertes de valeurs de l'exercice	- 239,9	- 227,5
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**1 291,3**	**1 330,0**

(1) En 2019, les acquisitions concernent principalement Bureau Veritas pour 92, 8 M€ et Constantia Flexibles pour 94,3 M€.

Les droits d'usage nés de l'application de la norme IFRS 16 se composent au 31 décembre 2019 de :

	31.12.2019		
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	4,5	-	4,5
Constructions	559,5	- 110,8	448,7
Installations tech, matériel & outillage	3,2	- 1,1	2,1
Autres immobilisations corporelles	111,1	- 29,4	81,6
TOTAL DROITS D'USAGE	**678,3**	**- 141,4**	**536,9**

NOTE 10 Titres mis en équivalence

Les principes comptables appliqués aux titres mis en équivalence sont décrits en note 1-2 « Méthodes de consolidation ».

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
IHS	289,4	261,7
Allied Universal	-	132,8
Participations de Constantia Flexibles	0,3	148,4
Participations de Bureau Veritas	0,9	5,0
Participations de Tsebo	2,0	2,4
Participations de Cromology	1,5	1,4
TOTAL TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**294,0**	**551,7**

La variation des titres mis en équivalence s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	2 019
Montant en début d'exercice	**551,7**
Part du résultat de la période	
Allied	- 43,4
IHS	- 79,0
Autres	3,2
Dividendes de l'exercice	- 2,5
Conséquence des variations des écarts de conversion	7,3
Effets du plan stock-options dans IHS	96,1
Cession Multicolor (1)	- 147,5
Cession Allied Universal (1)	- 93,6
Variations de périmètre	0,8
Autres	0,9
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**294,0**

(1) Voir la note 2 « variations de périmètre ».

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	31.12.2019	31.12.2018
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	2 617,9	2 498,3
Total des actifs courants	1 089,3	842,1
Ajustement de goodwill (Wendel)	66,7	61,0
TOTAL ACTIF	**3 774,0**	**3 401,5**
Total des dettes non courantes	1 929,8	1 676,4
Total des dettes courantes	504,2	500,8
TOTAL PASSIF	**2 434,0**	**2 177,2**
dont disponibilités et équivalents de trésorerie	*800,1*	*553,2*
dont dettes financières	*1 830,0*	*1 657,4*

Note 10-2 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Aucun test de dépréciation n'a été réalisé sur IHS dans la mesure où aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur cette participation.

NOTE 11 Clients

	31.12.2019			31.12.2018
En millions d'euros	Montant brut	Dépréciation	Montant net	Montant net
Bureau Veritas	1 333,6	- 78,2	1 255,4	1 408,8
Constantia Flexibles	149,6	- 2,9	146,7	161,1
Cromology	96,6	- 7,9	88,7	108,2
Stahl	153,3	- 5,7	147,6	151,1
Tsebo	52,0	- 0,9	51,0	59,4
CPI	7,7	-	7,7	-
Holdings & autres	0,4	- 0,2	0,3	0,4
TOTAL COMPTES CLIENTS	**1 793,2**	**- 95,8**	**1 697,4**	**1 889,0**

NOTE 12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes comptables appliqués à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont décrits en note 1-9.10 « Trésorerie et équivalents de trésorerie et comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis ».

En millions d'euros	31.12.2019 Montant net	31.12.2018 Montant net
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et *holdings* mis en garantie classés en actifs non courants	16,6	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et *holdings* classés en actifs courants	786,1	1 806,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et *holdings* [1]	**802,7**	**1 806,5**
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles des filiales et autres *holdings* classés en actifs courants		
Bureau Veritas	1 477,8	1 046,3
Constantia Flexibles	101,8	16,4
Cromology	86,5	83,4
Stahl	142,1	127,3
Tsebo	26,5	16,8
CPI	3,1	0,0
Autres *holdings*	0,8	2,2
Total trésorerie et équivalents de trésorerie des participations	**1 838,6**	**1 292,4**
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**2 641,3**	**3 098,9**
dont actifs non courants	***16,6***	***0,5***
dont actifs courants	***2 624,7***	***3 098,4***

(1) À cette trésorerie s'ajoutent 356,6 M€ de placements financiers à court terme (dont 19,9 M€ de Sicav) au 31 décembre 2019 et 283, 7 M€ au 31 décembre 2018 (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 1-9.7 « Actifs et passifs financiers » et note 1-9.8 « Méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers ».

Note 13-1 Actifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations de juste valeur	Niveau	31.12.2019	31.12.2018
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis de Wendel et *holdings*	Compte de résultat	1	16,6	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et *holdings*	Compte de résultat	1	785,9	1 806,0
Placements financiers à court terme de Wendel	Compte de résultat	1	356,6	283,7
Trésorerie et Placements financiers à court terme de Wendel et *holdings*			**1 159,1**	**2 090,1**
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales	Compte de résultat	1 et 3	1 838,8	1 292,4
Actifs financiers en juste valeur par capitaux propres – A	Capitaux propres	1	183,1	414,1
Actifs financiers en juste valeur par le compte de résultat	Compte de résultat	N/A	90,2	57,1
Prêts	Coût amorti	N/A	0,9	2,2
Dépôts et cautionnements	Coût amorti	N/A	111,6	96,4
Instruments dérivés – B	Cpte de résultat et Cap propres	voir B	22,2	61,0
Autres			82,9	108,9
TOTAL			**3 488,7**	**4 121,3**
dont actifs financiers non courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie nantis			***497,1***	***717,4***
dont actifs financiers courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie			***2 991,7***	***3 404,9***

Note 13-2 Passifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations à la juste valeur	Niveau	31.12.2019	31.12.2018
Instruments dérivés – B	Cpte de résultat [1] Cap propres [2]	voir B	12,3	25,7
Puts de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers des filiales – C	Cpte de résultat [1] Cap propres [2]	3	353,8	457,7
Puts de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers de Wendel et des *holdings* – D	Cpte de résultat [1] Cap propres [2]	3	201,3	185,7
TOTAL			**567,4**	**669,1**
dont passifs financiers non courants			***454,9***	***456,7***
dont passifs financiers courants			***112,5***	***212,4***

(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 2019, ce poste intègre notamment la participation dans Allied Universal pour un montant de 180,9 M€. Cette valeur est fondée sur le prix de la partie cédée en décembre 2019 (voir la Note 2 « variations de périmètre »).

La variation de juste valeur des titres Saint-Gobain cédés en 2019 est enregistrée dans les réserves consolidées en « Gains et pertes sur actifs financiers en juste valeur par capitaux propres » pour 56,4 M€.

B Instruments dérivés :

En millions d'euros		31.12.2019		31.12.2018	
	Niveau	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Swaps de taux d'intérêts - non qualifiés de couverture –E	2	2,1	5,9	2,9	5,8
Cross currency swaps - couverture des flux de trésorerie –E	2	15,6	3,5	50,6	6,7
Composante optionnelle de l'obligation échangeable Saint-Gobain	2	-	-	0,1	-
Autres dérivés - non qualifiés de couverture	2	4,5	2,9	7,4	13,2
TOTAL		**22,2**	**12,3**	**61,0**	**25,7**
dont part non courante		***18,0***	***6,4***	***53,2***	***12,6***
dont part courante		***4,2***	***5,9***	***7,8***	***13,1***

C ***Puts* de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers des filiales :** au 31 décembre 2019, ce montant correspond notamment à Bureau Veritas pour 170,4 M€, Stahl pour 119,5 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 11 M€. Il s'agit en grande partie de *puts* de minoritaires ou de dépôts et garanties reçus.

D ***Puts* de minoritaires, *earn-out* et autres passifs financiers de Wendel et des *holdings* :** au 31 décembre 2019, ce montant correspond notamment aux *puts* de minoritaires accordés à la Fondation H. 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 ».

E ***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]	31.12.2019	31.12.2018
	Convention de signe : (+) actif, (-) passif					
Couverture des dettes portées par Wendel						
885 M$/800 M€	Paie 2,23 % en dollar contre 0,24 % en euro [2]	Couverture	03-2016	11-2022	15,6	50,6
	Autres					
Couverture des dettes financières des filiales						
80 M€	Cap 0,15 % sur Euribor		préclôture	2022-2023	0,1	-
270 M$	Cap 2,25 % sur Libor		préclôture	12-2019	-	0,8
180 M€	Paie 0,75 % contre Euribor	Couverture	préclôture	04-2022	- 4,6	- 5,1
200 M€	Cap 2,00 % contre Euribor		préclôture	04-2022	2,2	2,0
1 850 MZAR	Paie 7,72 % sur Jibar		préclôture	31/03/2021	- 1,4	- 0,7
	Autres [3]				- 3,5	- 6,7
TOTAL					**8,3**	**40,9**

(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 euros sa dette libellée en livres sterling.

NOTE 14 Capitaux propres

Note 14-1 Nombre de titres au capital et actions auto-détenues

	Valeur nominale	Nombre de titres au capital	Actions autodétenues	Nombres d'actions en circulation
au 31/12/2018	4 €	46 280 641	1 013 074	45 267 567
au 31/12/2019	4 €	44 682 308	908 950	43 773 358

La diminution des actions de 1 598 333 titres composant le capital, s'explique par :

- la vente de 47 005 actions dans le cadre de l'exercice de plans d'options d'achat et de livraison d'actions de performance ; et
- l'annulation de 1 645 338 titres.

Le nombre d'actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité est de 73 800 actions au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, Wendel détient hors du contrat de liquidité 835 150 actions propres (913 074 actions propres au 31 décembre 2018).

Au total, l'auto-détention représente 2,03 % du capital au 31 décembre 2019.

Note 14-2 Intérêts minoritaires

En millions d'euros	*% d'intérêt des minoritaires au 31 décembre 2019*	31.12.2019	31.12.2018
Groupe Bureau Veritas	64,1 %	1 005,7	801,4
Groupe Constantia Flexibles	39,3 %	257,8	265,2
Groupe Cromology	4,1 %	11,6	- 27,4
Groupe Stahl	32,5 %	34,4	20,1
Groupe Tsebo	36,2 %	70,4	103,0
Groupe CPI	4,0 %	4,6	-
Autres		8,1	- 16,3
TOTAL		**1 392,5**	**1 146,1**

NOTE 15 Provisions

Les principes comptables appliqués aux provisions sont décrits en note 1-9.11 « Provisions » et note 1-9.12 « Provisions pour avantages accordés aux salariés ».

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Provisions pour risques et charges	136,2	200,4
Avantages accordés aux salariés	325,0	307,4
TOTAL	**461,2**	**507,8**
dont non courant	*456,1*	*443,5*
dont courant	*5,1*	*64,3*

Note 15-1 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2018	Dotations	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements et autres	31.12.2019
Bureau Veritas								
Contentieux	44,3	3,5	- 6,0	- 6,0	0,2	0,2	0,1	36,3
Divers	60,8	13,7	- 16,1	- 4,6	-	7,3	- 25,2	35,9
Cromology	19,1	12,9	- 7,4	- 4,8	-	-	0,6	20,4
Stahl	1,4	-	- 0,2	-	-	-	-	1,2
Constantia Flexibles	61,1	2,5	- 57,8	- 5,0	0,5	-	-	1,3
Wendel et *holdings*	13,7	34,5	- 7,1		-	-	-	41,0
TOTAL	**200,3**	**67,1**	**- 94,5**	**- 20,4**	**0,6**	**7,5**	**- 24,5**	**136,2**
dont courant	*64,3*							*5,1*

En millions d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements et autres	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
Mecatherm	7,5	0,2	- 0,5	-	-	-	- 7,2	-
NOP	0,3	-	-	-	-	-	- 0,3	-
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*

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. Bien que Bureau Veritas porte une grande attention à la maîtrise des risques et à la qualité des prestations réalisées, certaines peuvent aboutir à des condamnations pécuniaires.

Les charges pouvant résulter de ces litiges font le cas échéant l'objet de provisions. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à la date de clôture en tenant compte des garanties d'assurance disponibles. Les coûts que Bureau Veritas peut être amené à engager peuvent excéder les montants des provisions pour litiges du fait de nombreux facteurs, notamment du caractère incertain de l'issue des litiges.

La détermination des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2019 prend notamment en compte le litige exceptionnel lié au contentieux né en 2004 et relatif à la construction d'un complexe hôtelier et commercial en Turquie.

En l'état actuel, l'issue de ce litige reste incertaine bien que les avocats de Bureau Veritas soient optimistes sur la décision d'appel. Sur la base des provisions passées par Bureau Veritas, et en l'état des informations connues à ce jour, il est considéré que ce sinistre n'aura pas d'impact défavorable significatif sur les états financiers consolidés du groupe Bureau Veritas.

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

Le litige relatif au retrait obligatoire *(squeeze out)* de Constantia Packaging AG a été réglé au 1er semestre 2019 pour un montant net de 45 M€. Ce montant est inférieur à la provision qui avait été constituée.

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.

Conformément aux normes comptables, une provision a été comptabilisée pour la garantie relative au financement de l'investisseur B-BBEE de Tsebo (voir la 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 »).

Note 15-2 Avantages accordés aux salariés

La répartition par filiale est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Bureau Veritas	192,8	185,6
Constantia Flexibles	70,7	64,6
Cromology	32,3	32,7
Stahl	28,2	22,8
Wendel et *holdings*	1,2	1,7
TOTAL	**325,0**	**307,4**

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analyse de la façon suivante pour 2019 :

En millions d'euros	31.12.2018	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réductions et règlements	Effets de change et autres	31.12.2019
Engagements								
Régimes à prestation définies	254,4	6,1	19,5	- 10,0	4,2	- 0,8	7,4	280,9
Indemnités de fin de carrière	162,9	10,4	6,8	- 12,9	2,5	1,5	0,9	172,0
Autres	52,2	4,0	1,2	- 6,1	3,6	0,6	- 0,1	55,2
TOTAL	**469,5**	**20,4**	**27,5**	**- 29,0**	**10,3**	**1,2**	**8,1**	**508,1**

En millions d'euros	31.12.2018	Rendements des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Écarts actuariels	Montants utilisés	Variations de périmètre	Effets de change et autres	31.12.2019
Actifs des régimes partiellement financés								
Régimes à prestation définies	141,9	2,4	3,9	11,1	- 4,1	-	8,0	163,2
Indemnités de fin de carrière	11,4	- 0,1	- 0,1	- 0,1	0,6	-	- 0,2	11,4
Autres	8,8	- 0,1	-	- 0,3	0,2	-	-	8,5
TOTAL	**162,1**	**2,2**	**3,8**	**10,7**	**- 3,4**	**-**	**7,8**	**183,1**

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analysait de la façon suivante pour 2018 :

En millions d'euros	31/12/2017	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réductions et règlements	Effets de change	31.12.2018
Engagements								
Régimes à prestation 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	- 3,5	162,9
Autres	61,8	3,2	- 0,5	- 5,9	1,5	-	- 7,9	52,2
TOTAL	**475,7**	**18,9**	**- 9,8**	**- 27,1**	**7,7**	**2,5**	**1,5**	**469,5**

En millions d'euros	31/12/2017	Rendements des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Écarts actuariels	Montants utilisés	Variations de périmètre	Effets de change et autres	31.12.2018
Actifs des régimes partiellement financés								
Régimes à prestation 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 répartition des obligations au titre des prestations définies est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Engagements intégralement non financés	359,3	202,4
Engagements partiellement ou intégralement financés	148,8	267,1
TOTAL	**508,1**	**469,5**

La répartition des actifs de régimes à prestations définies est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Fonds de compagnies d'assurances	0 %	0 %
Instruments de capitaux propres	20 %	31 %
Instruments d'emprunt	18 %	18 %
Liquidité et autres	62 %	51 %

Les charges comptabilisées en résultat sont réparties de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Charges comptabilisées en résultat au titre des régimes à prestations définies		
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	18,7	18,9
Coût financier	8,8	6,8
Rendement attendu des actifs du régime	- 2,3	- 2,6
Coût des services passés	0,1	0,9
Gains et pertes actuariels	10,2	-
Effets de réduction ou liquidation du régime	- 20,4	-
TOTAL	**15,0**	**24,0**

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'assurances et évalués sur la base de calculs actuariels périodiques ;
- les indemnités de fin de carrière ; et
- les médailles du travail.

La France est le principal pays contributeur du poste Avantages au personnel à long terme.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour le calcul de ces engagements sont les suivantes : taux d'actualisation moyen de 1,0 %, taux d'augmentation moyen des salaires de 2,5 %.

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 0,8 % et 8 %, des taux d'augmentation des salaires compris entre 3 % et 7 %, des taux d'inflation entre 1,4 % et 4 % et des taux de rendement des actifs entre 1,6 % et 2,1 %.

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 1 % et 1,60 %, le taux d'inflation entre 0,70 % et 1,75 %, et 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 1,4 %, un taux d'inflation à 1,6 %, un taux d'augmentation des salaires de 0,7 % et un taux de rendement des actifs à 1,6 %.

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. En 2005, les actifs nécessaires au service des rentes ont été transférés auprès d'une compagnie d'assurances qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2019, ce régime concerne 36 retraités et 6 salariés de la Société.

NOTE 16 Dettes financières

Les principaux mouvements de l'année 2019 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	31.12.2019	31.12.2018
Wendel & *holdings*								
Obligations 2019	EUR	5,875 %	5,397 %	09-2019	*in fine*		-	212,0
Obligations échangeables Saint-Gobain 2019 [2]	EUR	0,000 %	1,342 %	07-2019	*in fine*		-	500,0
Obligations 2020 [2]	EUR	1,875 %	2,055 %	04-2020	*in fine*		-	300,0
Obligations 2021 [2]	EUR	3,750 %	3,833 %	01-2021	*in fine*		-	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 2026	EUR	1,375 %	1,452 %	04-2026	*in fine*		300,0	-
Obligations 2027	EUR	2,500 %	2,576 %	02-2027	*in fine*		500,0	500,0
Crédit syndiqué	EUR	Euribor + marge		10-2022	*revolving*	750 M EUR		
Coût amorti des obligations et du crédit syndiqué et frais d'emprunt à étaler							- 4,0	- 7,4
Autres dettes et intérêts courus							27,8	39,9
Prêts d'actionnaires minoritaires								73,8
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	500,0
Obligations 2026	EUR	2,000 %		09-2026	*in fine*		200,0	200,0
Obligations 2027	EUR	1,125 %		01-2027	in fine		500,0	-
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit – taux fixe							963,9	944,3
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit – taux variable							123,7	310,5
Dettes de location financement							0,0	
Constantia Flexibles								
Dettes bancaires	EUR	Euribor + Marge		04-2022	*in fine*		126,0	126,0
Dettes bancaires	EUR	Euribor + Marge		03, 04 et 10-2022	*in fine*		308,0	306,0
Dettes bancaires (EUR, RUB, INR, CNY)							62,0	77,6
Autres dettes et intérêts courus							22,8	21,1
Dettes de location financement							5,1	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 1,1	- 1,6
Cromology								
Dettes bancaires	EUR		Euribor + marge	08-2021	*in fine*		186,4	243,4

En millions d'euros	Devise	Taux - Coupon	Taux d'intérêt effectif (1)	Échéance	Remboursement	Montant global des lignes	31.12.2019	31.12.2018
Revolving							-	77,0
Prêts d'actionnaires Matéris								2,4
Autres dettes et intérêts courus							10,6	15,6
Dettes de location financement							0,7	
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 6,2	
Stahl								
Dettes bancaires	USD	Libor + marge		12-2021	amortissable		179,1	234,2
Dettes bancaires	USD	Libor + marge		06-2022	amortissable		298,4	292,8
Dettes bancaires (USD, CNY, INR)		taux variable		2021 à 2022	amortissable		11,3	16,0
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 6,3	- 9,0
Autres dettes et intérêts courus								0,1
Tsebo								
Dettes bancaires	ZAR	Jibar + marge		2022	amortissable		112,3	111,8
Dettes bancaires	USD	Libor + marge		2023	amortissable		5,2	0,7
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 2,3	- 2,8
Autres dettes et intérêts courus							6,3	7,9
Dettes de location financement							2,8	1,3
CPI								
Dettes bancaires	USD	Libor + 6 %		12-2026	amortissable		286,4	
Revolving	USD	Libor + 6 %		12-2025	*in fine*		8,9	
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 3,6	
TOTAL							**6 524,1**	**7 299,7**
dont part non courante							***5 896,7***	***5 631,8***
dont part courante							***627,4***	***1 667,8***

(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) Voir la note 5-2.1 : « Risque de liquidité de Wendel et de ses holdings ».

Note 16-1 Dettes de location simple

Les dettes liées aux contrats de location simple se répartissent entre les filiales du Groupe de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2019
Bureau Veritas	418,6
Constantia Flexibles	33,6
Stahl	17,6
Cromology	103,5
Tsebo	6,8
CPI	4,5
Wendel et *holdings*	6,5
TOTAL	**591,0**
dont part non courante	*458,2*
dont part courante	*132,8*

Voir la note 1-1 sur la première application de la norme IFRS 16 « contrats de location ».

Note 16-2 Echéancier 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	-	- 287,5	- 1 300,0	- 1 587,5
■ intérêts [1]	- 28,0	- 172,0	- 55,4	- 255,4
Participations				
■ nominal	- 408,9	- 2 533,6	- 1 966,0	- 4 908,5
■ intérêts [1]	- 153,6	- 364,8	- 131,4	- 649,7
TOTAL	**- 590,5**	**- 3 357,9**	**- 3 452,7**	**- 7 401,1**

(1) Le calcul des intérêts est effectué sur la base de la courbe des taux d'intérêt au 31 décembre 2019. Le montant des intérêts des dettes et des couvertures de taux ne tient pas compte des produits de trésorerie.

Note 16-3 Valeur de marché des dettes financières brutes

La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la cotation de marché du 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Wendel et *holdings*	1 765,8	2 655,6
Participations	4 968,4	4 693,7
TOTAL	**6 734,2**	**7 349,3**

6.9 Notes sur le compte de résultat

Les principes comptables appliqués aux agrégats du compte de résultat sont décrits en note 1-10.2 « Présentation du compte de résultat ».

NOTE 17 Chiffre d'affaires

Les principes comptables appliqués aux chiffres d'affaires sont décrits en note 1-9.16 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

En millions d'euros	2019	2018	% Variation
Bureau Veritas	5 099,7	4 795,5	6,3 %
Constantia Flexibles	1 534,3	1 538,2	- 0,3 %
Cromology	667,8	665,1	0,4 %
Stahl	808,7	866,9	- 6,7 %
Tsebo	451,8	523,4	- 13,7 %
TOTAL	**8 562,2**	**8 389,2**	**2,1 %**

La répartition du chiffre d'affaires consolidé est la suivante :

En millions d'euros	2019	2018
Ventes de biens	3 002,8	3 066,2
Prestations de services	5 559,4	5 323,0
TOTAL	**8 562,2**	**8 389,2**

NOTE 18 Résultat opérationnel

En millions d'euros	2019	2018
Bureau Veritas	721,3	637,2
Constantia Flexibles	6,5	50,7
Cromology	- 3,1	- 103,0
Stahl	113,0	135,2
Tsebo	- 102,1	16,8
Wendel et *holdings*	- 112,0	- 59,8
Autres		- 1,1
TOTAL	**623,6**	**676,0**

Note 18-1 Montant des frais de recherche et développement inscrits en charge

En millions d'euros	2019	2018
Constantia Flexibles	7,8	9,3
Cromology	2,5	4,0
Stahl	5,8	2,5

Note 18-2 Effectif moyen des sociétés intégrées

	2019	2018
Bureau Veritas	78 395	75 428
Constantia Flexibles	7 915	7 676
Cromology	3 508	3 646
Stahl	1 899	2 010
Tsebo	38 490	37 509
CPI	323	
Wendel et *holdings*	91	93
TOTAL	**130 621**	**126 362**

NOTE 19 Coût de l'endettement financier net

En millions d'euros	2019	2018
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie [1]	**5,4**	**- 4,1**
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts	- 235,1	- 243,7
Charges d'intérêts sur prêts d'actionnaires détenus par des minoritaires	- 3,3	- 9,0
Étalement des primes et frais d'émission d'emprunt (selon la méthode du taux effectif) [2]	- 28,1	- 16,4
Total coût de l'endettement financier brut	**- 266,8**	**- 269,1**
TOTAL	**- 261,4**	**- 273,2**

(1) Ce poste intègre - 2 M€ pour Wendel et ses holdings, auxquels s'ajoutent 7,4 M€ de rendement des placements financiers des filiales, soit un produit total de 5,4 M€ en 2019 (- 4,1 M€ en 2018).
(2) Ce poste intègre en 2019 - 19,1 M€ de charges financières enregistrée sur la dette de location simple reconnue dans le cadre de l'application d'IFRS 16 « contrats de location » et des éléments calculés sans effet sur la trésorerie.

NOTE 20 Autres produits et charges financiers

En millions d'euros	2019	2018
Dividendes des participations non consolidées [1]	5,1	19,1
Résultat sur instruments dérivés sur taux, change et actions	- 16,6	30,4
Intérêts sur autres actifs financiers	0,2	1,8
Différences de change	- 20,6	- 19,8
Impacts d'actualisation	- 7,3	- 7,1
Coût de rachat des obligations 2020 et 2021	- 16,8	
Autres [2]	31,0	- 12,9
TOTAL	**- 25,2**	**11,5**

(1) Ce poste intègre les dividendes reçus de Saint-Gobain, 4,1 M€ en 2019 et 18,4 M€ en 2018.
(2) Ce poste intègre en 2019 la reprise de provision « squeeze out » de Constantia ainsi que le dénouement du co-investissement des anciens managers de Materis.

NOTE 21 Charges d'impôt

Les principes comptables appliqués aux impôts différés sont décrits en note 1-9.13 « Impôts différés ».

En millions d'euros	2019	2018
Impôts exigibles	- 266,2	- 232,9
Impôts différés	28,8	59,0
TOTAL	**- 237,4**	**- 173,9**

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	2019	2018
Montant en début d'exercice	**- 301,9**	**- 400,3**
Produits et charges comptabilisées en compte de résultat	28,8	59,0
Produits et charges comptabilisées en autres éléments du résultat global	- 1,0	2,2
Produits et charges comptabilisées en réserves	42,6	1,5
Reclassement en activités destinées à être cédées	3,4	37,0
Variation de périmètre	25,6	- 10,3
Écart de conversion et autres	2,9	9,4
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	**- 199,6**	**- 301,9**

Les déficits fiscaux non activés s'élèvent à 4 934 M€ pour l'ensemble du Groupe, dont 4 398 M€ pour Wendel et ses *holdings*.

Au 31 décembre 2019, les impôts différés sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Origine des impôts différés		
Avantages postérieurs à l'emploi	75,4	66,3
Actifs incorporels	- 418,3	- 476,9
Pertes fiscales reportables reconnues	71,3	65,7
Autres éléments	72,0	43,0
	- 199,6	**- 301,9**
dont impôts différés actif	***217,2***	***208,3***
dont impôts différés passif	***- 416,8***	***- 510,2***

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	- 136,3	473,3	337,0
Montant théorique des charges d'impôt calculées sur la base d'un taux de - 34,43 %	**46,9**	**- 163,0**	**- 116,0**
Incidence de :			
Impact des déficits fiscaux non activés de Wendel et des *holdings* et des opérations soumises à des taux réduits dans les *holdings*	- 59,2	-	
Impact des déficits fiscaux non activés dans les filiales opérationnelles	-	- 31,7	
Impact des taux réduits et taux étrangers dans les filiales opérationnelles	-	47,1	
CVAE payée par les filiales opérationnelles		- 13,9	
Taxe sur les dividendes reçus des filiales consolidées	-	- 16,4	
Autres	12,1	- 59,3	
MONTANT EFFECTIF DES CHARGES D'IMPÔT	**- 0,0**	**- 236,9**	**- 237,4**

NOTE 22 Résultat net des sociétés mises en équivalence

En millions d'euros	**2019**	**2018**
IHS	- 79,0	- 33,8
Constantia Flexibles (Multicolor)	-	- 34,6
Allied Universal	-	- 63,7
Autres sociétés	0,8	0,6
TOTAL	**- 78,2**	**- 131,5**

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 1–9.15 « Actifs destinés à être cédés et activités en cours de cession ».

Note 23-1 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées

Le résultat de cession des activités cédées comprend principalement celui sur la cession de la participation dans Allied Universal (voir la Note 2 « variations de périmètre ») pour un montant de 644,2 M€, ainsi que celui sur la cession de PlaYce pour 7,4 M€. A ces éléments s'ajoute le résultat de la période d'Allied Universal de - 43,3 M€.

Les actifs destinés à être cédés figurant à l'actif du bilan pour 39,9 M€ comprennent :

- des actifs chez Tsebo relatifs à l'activité ATS pour 48 M€ ; et
- des actifs chez Stahl relatifs à plusieurs activités en cours de cession pour un montant net de 7,3M€.

Les passifs destinés à être cédés figurant au bilan pour 15,4 M€ correspondent aux passifs chez Tsebo relatifs à l'activité d'ATS.

NOTE 24 Résultat par action

Les principes comptables appliqués au résultat par action sont décrits en notes 1-10.3 « Résultat par action ».

En euros et millions d'euros	2019	2018
Résultat net part du Groupe	399,7	45,3
Impact des instruments dilutifs sur les filiales	- 0,4	- 0,4
Résultat dilué	**399,4**	**44,9**
Nombre moyen d'actions net de l'autodétention	44 505 309	45 412 825
Dilution potentielle due aux attributions d'options Wendel (1)	135 361	287 219
Nombre d'actions dilué	**44 640 670**	**45 700 044**
Résultat de base par action (en euros)	8,98	1,00
Résultat dilué par action (en euros)	8,95	0,98
Résultat de base par action des activités poursuivies (en euros)	- 5,25	- 2,76
Résultat dilué par action des activités poursuivies (en euros)	- 5,24	- 2,75
Résultat de base par action des activités cédées (en euros)	14,23	3,75
Résultat dilué par action des activités cédées (en euros)	14,19	3,73

(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.

6.10 Notes sur les variations de trésorerie

NOTE 25 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

En millions d'euros	2019	2018
Par Bureau Veritas	127,9	131,5
Par Constantia Flexibles	105,5	107,0
Par Cromology	11,2	28,1
Par Stahl	26,8	16,1
Par Tsebo	3,8	7,9
Par Mecatherm	-	2,2
Par CSP technologies	-	6,0
Par Nippon Oil Pump	-	0,4
Par Wendel et *holdings*	1,0	0,4
TOTAL	**276,3**	**299,6**

NOTE 26 Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles intègrent principalement les cessions réalisées par Bureau Veritas et Cromology pour respectivement 5,2 M€ et 3,1 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	2019	2018
Par Bureau Veritas	56,5	112,8
Par Constantia Flexibles	5,8	37,5
Stahl	-	50,0
Par Stahl	-	2,5
Par Tsebo	7,3	2,4
Allied Universal	-	67,5
Par Wendel et *holdings*	532,1	-
Autres	-	10,0
TOTAL	**601,7**	**282,7**

NOTE 28 Cessions de titres de participation

En millions d'euros	2019	2018
Par Constantia Flexibles	148,7	9,0
Par Bureau Veritas	6,0	400,0
Allied [(1)]	634,8	
PlaYce [(1)]	32,2	
Saint-Gobain [(1)]	467,4	
Par Tsebo		1,8
CSP		302,8
Globex Africa		125,2
NOP		89,4
Mecatherm		85,6
Autres		1,1
TOTAL	**1 289,1**	**1 014,9**

(1) Voir la Note 2 « Variations de périmètre ».

NOTE 29 Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession

En 2019, ce poste correspond à la trésorerie et équivalent de trésorerie sur les activités cédées ou en cours de cession telles que HSE Consulting cédée en 2019 par Bureau Veritas et ATS destinée à être cédée par Tsebo.

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€.

NOTE 30 Variation des autres actifs et passifs financiers

En 2019, le montant s'explique principalement par la variation des actifs et passifs financiers de Bureau Veritas.

En 2018, le produit de trésorerie correspondait principalement au produit de cession des fonds de placement à court terme.

NOTE 31 Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées

Le dividende reçu de Saint-Gobain au 1er semestre 2019 s'élève à 4,1 M€.

Le dividende reçu de Bureau Veritas (87,5 M€) est éliminé en consolidation, en outre il a été reçu en actions (voir la Note 2 « Variations de périmètre »).

NOTE 32 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	2019	2018
Nouveaux emprunts chez :		
Wendel – Emission obligataire [1]	300,0	-
Bureau Veritas	720,0	834,6
Constantia Flexibles	2,9	38,5
Cromology	186,7	88,8
Tsebo	11,2	9,3
	1 220,8	**971,2**
Remboursements d'emprunts chez :		
Wendel – Remboursement des emprunts obligataires [1]	1 219,0	349,8
Stahl	66,3	62,6
Bureau Veritas	717,5	166,4
Constantia Flexibles	19,1	37,7
Cromology	323,7	33,0
CSP Technologies	-	8,9
Tsebo	13,6	-
	2 359,2	**658,4**
TOTAL	**- 1 138,4**	**312,8**

(1) Voir note 5- 2.1 sur les risques de liquidité de Wendel et de ses holdings.

NOTE 33 Autres flux financiers

Les autres flux financiers de l'exercice 2019 correspondent principalement :

- aux décaissements de *puts* de minoritaires des participations ;
- au règlement du litige « squeeze out » de Constantia Flexibles ;
- à 20,4 M€ de primes et frais d'émission payés par Wendel lors des opérations de rachats et d'émission obligataires ; et
- à 69,9 M€ de placements de trésorerie à court terme effectués sur des instruments financiers ne répondant pas à la définition comptable de la trésorerie.

6.11 Autres notes

NOTE 34 Engagements hors bilan

Au 31 décembre 2019, il n'existe pas d'autre engagement susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière du Groupe que ceux mentionnés dans cette note.

Note 34-1 Nantissements et garanties donnés liés aux financements

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
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.	523,9	530,7
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.	197,8	334,1
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.	488,8	543,0
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.	126,7	120,4
Nantissement par les entités du groupe CPI des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe CPI.	295,3	
TOTAL	**1 632,4**	**1 528,2**

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 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 2019 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'IHS et de Tsebo ainsi qu'à l'occasion de l'entrée de BASF au capital de Stahl, le Groupe bénéficie de garanties usuelles dans la limite de certains plafonds et pour des délais de réclamations variables en fonction des garanties concernées dont certaines peuvent être encore appelées. Il n'existe pas de réclamation pendante au titre de ces garanties reçues.

Note 34-3 Engagements hors bilan donnés et reçus liés aux activités opérationnelles

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Cautions de contre-garantie sur marchés et autres engagements donnés		
par Bureau Veritas [1]	434,9	397,2
par Constantia	2,0	1,6
par Cromology	13,7	13,9
par Tsebo	4,0	3,5
par Stahl	4,3	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	**458,9**	**416,2**

(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 2019, le Groupe (Wendel Lab) s'est engagé à investir environ 21,5 M€ dans des fonds de capital-investissement.

Note 34-5 Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements

Au 31 décembre 2019, 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, Crisis Prevention Institute, Cromology, IHS, 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 (Constantia Flexibles, Crisis Prevention Institute, 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, 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 principaux actionnaires ont renouvelé, dans le cadre de la réglementation relative à l'actionnariat étranger et à la protection de la sécurité nationale des États-Unis, (i) différents engagements auprès du Département de la Défense des États-Unis portant principalement sur la gouvernance de la société (en ce compris la nomination de 2 administrateurs « indépendants » agréés par les autorités américaines) ainsi que (ii) l'engagement par les actionnaires non américains de prendre des mesures complémentaires (dilution de leur participation ou restriction de leurs droits de gouvernance) visant à diluer l'influence d'intérêts étrangers dans Allied Universal en cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires au titre de cette réglementation ; 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, Crisis Prevention Institute, 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 6e anniversaire et le 12e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et/ou
- au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente 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 : « 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 Constantia Flexibles, Crisis Prevention Institute, Cromology, Stahl et Tsebo. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant.

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, Tsebo et CPI (voir la note 4-1 : « Association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe »).

Au 31 décembre 2019, 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 accordés par les sociétés consolidées par intégration globale est de 40 M€. La valeur de la part des investissements non *pari passu* des managers co-investisseurs des filiales et des managers de Wendel est de 103 M€.

Conformément aux principes comptables du Groupe, une partie de ces montants est comptabilisée en passif pour 39 M€. Les principes comptables applicables aux co-investissements sont décrits dans la note 1-9.19 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

S'agissant des *puts* sur intérêts minoritaires accordés aux co-actionnaires, un montant global de 276 M€ est comptabilisé en passifs financiers pour le *put* accordé par les *holdings* de Wendel 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 2019), 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 au 31 décembre 2019 un montant total garanti d'environ 431 MZAR (soit 27 M€) étant précisé qu'en cas d'appel en garantie contre Wendel, Wendel pourra demander à Capital Group d'en supporter le coût à hauteur de son *prorata* de participation dans Tsebo. Conformément aux règles comptables, cette garantie a fait l'objet d'une provision dans les comptes.

Note 34-7 Locations

En dehors des opérations décrites ci-dessous, il n'existe pas d'opération de location susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière de Wendel.

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2018
À plus de 5 ans	115,0	97,0
À plus d'un an et moins de 5 ans	279,7	246,4
À moins d'un an et intérêts courus	113,9	130,3
TOTAL	**508,6**	**473,7**

Ces contrats donnent lieu à constatation d'un actif immobilisé et d'une dette financière au bilan conformément aux dispositions d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir le paragraphe sur la première application d'IFRS 16 dans la note 1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2019).

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 1-9.18 « 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 2019 est de 24,6 M€ contre 29,3 M€ en 2018.

En millions d'euros	2019	2018
Stock-options chez Wendel	1,1	3,0
Attribution d'actions de performance chez Wendel	2,1	5,5
Stock-options chez Bureau Veritas	2,1	2,5
Attribution d'actions de performance chez Bureau Veritas	19,3	18,3
TOTAL	**24,6**	**29,3**

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 16 mai 2019, des options donnant le droit à l'acquisition de 145 944 actions ont été attribuées le 8 juillet 2019 avec un prix d'exercice de 119,72 € et une durée de vie de 10 ans. Ces options présentent les caractéristiques suivantes :

- une condition de présence : l'attribution définitive de l'intégralité des options est soumise à une condition de présence de 2 ans ;
- une condition de performance : les options seront exerçables par chaque bénéficiaire au terme de la période de réalisation des conditions de performance suivantes :
  - le dividende ordinaire versé chaque année à compter de 2020 devra être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente,
  - le caractère stable ou en croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre sera vérifié pour chacune des années à l'issue des deux ans suivant la date d'attribution initiale.

En 2019, ces options ont été valorisées à l'aide d'un modèle de Monte-Carlo, avec les principales hypothèses de calcul suivantes : taux de rendement attendu de 2 %, volatilité attendue centrale de 22 %. La valeur de ces options a été estimée à 17,0 € 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 16 mai 2019, le plan d'actions de performance présentant les caractéristiques détaillées ci-après a également été attribué le 8 juillet 2019 :

- une condition de présence : l'attribution définitive des actions de performance est soumise à une condition de présence de 2 ans ;
- une condition de performance : l'attribution définitive des actions de performance est soumise à trois conditions :
  - pour 1/3 de l'attribution initiale, une condition de performance absolue liée au rendement total pour l'actionnaire de l'action Wendel *(Total Shareholder Return)* sur 3 ans,
  - pour 1/3 de l'attribution initiale, une condition de performance relative au rendement total pour l'actionnaire *(Total Shareholder Return)* de l'action Wendel sur 3 ans comparé au rendement total pour l'actionnaire *(Total Shareholder Return)* de l'indice SBF 120, et
  - pour 1/3 de l'attribution initiale, une condition de performance relative au rendement total pour l'actionnaire *(Total Shareholder Return)* de l'action Wendel sur 3 ans comparé au rendement total pour l'actionnaire *(Total Shareholder Return)* d'un panel de 13 sociétés d'investissement cotées comparables.

Ces actions de performance ont été valorisées à l'aide d'un modèle de Monte-Carlo, avec les principales hypothèses de calcul suivantes : taux de rendement attendu de 2 %, espérance de rentabilité des marchés actions de 7,56 %. La valeur de ces actions de performance a été estimée à 81,9 € par action de performance 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 16 mai 2019, le plan d'actions de performance présentant les caractéristiques décrites ci-après a également été attribuée le 8 juillet 2019 :

- une condition de présence : l'attribution définitive des actions de performance est soumise à une condition de présence de 4 ans ;
- une condition de performance : l'attribution définitive des actions de performance au terme de la période de réalisation est soumise à l'atteinte des conditions de performance suivantes :
  - le dividende ordinaire versé chaque année à partir de 2020 devra être supérieur ou égal au dividende versé l'année précédente,
  - le caractère stable ou en croissance du dividende ordinaire versé d'une année sur l'autre sera vérifié pour chacune des années à l'issue de la période correspondant à la condition de présence (4 ans).

Ces actions de performance ont été valorisées à l'aide d'un modèle de Monte-Carlo, avec les principales hypothèses de calcul suivantes : taux de rendement attendu de 2 %, espérance de rentabilité des marchés actions de 7,56 %. La valeur de ces actions de performance a été estimée à 111,6 € par action de performance par un expert indépendant. La charge est étalée selon l'échéancier d'acquisition des droits.

Les instruments attribués et non exercés ou non définitivement acquis sont :

Stock-options	Nombre d'options non levées au 31.12.2018	Options accordées en 2019	Options annulées en 2019	Options exercées en 2019	Ajustement	Nombre d'options non levées au 31.12.2019	Prix d'exercice (€)	Prix moyen d'exercice (€)	Durée de vie restante moyenne	Nombre d'options exerçables
Options d'achat	8 572	-	-	- 8 572	-	-	22,58	22,58	-	-
Options d'achat indexées sur l'ANR/action	696 570	-	- 149 872	- 39 288	-	507 410	de 44,32 à 134,43	87,45	5,20	322 017
Options de souscription indexées sur l'ANR/action	20 950		-	- 20 950	-	-	18,96	18,96	-	-
Options de souscription	-	145 944	-	-	-	145 944	119,72			-
	726 092	**145 944**	**- 149 872**	**- 68 810**	**-**	**653 354**				

Actions de performance	Actions attribuées au 31.12.2018	Attributions de l'exercice	Attributions définitives	Annulations	Actions attribuées au 31.12.2019	Date d'attribution	Date d'acquisition
Plan 9-1	60 613	-	- 30 064	- 30 549	-	07/07/2017	08/07/2019
Plan 10-1	130 860	-	-	- 20 947	109 913	06/07/2018	06/06/2021
Plan 11-1	-	91 833	-	- 10 837	80 996	08/07/2019	08/07/2022
Plan 11-2	-	62 480	-		62 480	08/07/2019	10/07/2023
	191 473	**154 313**	**- 30 064**	**- 62 333**	**253 389**		

NOTE 36 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

	Prestations réalisées en 2019 par	
En milliers d'euros	Deloitte Audit et entités du réseau Deloitte	Ernst&Young Audit et entités du réseau EY
Certification, examen des comptes individuels		
■ pour Wendel SE	847	888
■ pour ses filiales	2 507	4 001
Sous-total	**3 354**	**4 889**
Services Autres que la Certification des Comptes		
■ pour Wendel SE	190	119
■ pour ses filiales	474	968
Sous-total	**664**	**1 087**
TOTAL	**4 018**	**5 976**

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 Deloitte 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

Impact du Covid-19

Wendel surveille étroitement les impacts de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité et la structure financière de ses participations et sur le Groupe. Certaines participations du Groupe réalisent une partie de leur activité dans les régions les plus touchées à la date d'arrêté des comptes. En effet, 8,8 % du chiffre d'affaires consolidé 2019 est réalisé en Chine et 3,5 % en Italie. L'épidémie du virus Covid-19 n'a pas d'incidence sur la situation comptable et financière du Groupe au 31 décembre décrite dans ces comptes consolidés car il s'agit d'un évènement post-clôture. Le Groupe a pris les mesures appropriées pour protéger ses collaborateurs.

NOTE 38 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019

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	Aspelt Technologies Parent	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,6	Expansion 17	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Wendel Lab	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,5	Global Performance 17	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Ireggen	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Materis Investors	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Mecatherm GuarantCo	Luxembourg	Gestion de participations
IG	99,5	Oranje-Nassau Développement SCA FIAR	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	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	100	Matsa	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Trief Corporation	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Winvest Conseil	Luxembourg	Services
IG	100	Winvest International SA FIAR	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Win Securitization 2	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	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	**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	**95,9**	**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**
IG	**63,8**	**Tsebo et ses filiales**	**Afrique**	**Services aux entreprises en Afrique**
IG	**96,0**	**CPI et ses filiales**	**États-Unis**	**Formation à la prévention de crise**

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.

6.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

A l'Assemblée générale,

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 2019, 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 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 1-1 de l'annexe des comptes consolidés qui expose l'incidence de la première application, à compter du 1er janvier 2019, de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

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 acquisitions et cessions de sociétés en portefeuille

Risque identifié	Notre réponse
Dans le cadre de son activité d'investissement, Wendel réalise régulièrement des cessions de sociétés en portefeuille. Les principales cessions réalisées par Wendel en 2019 sont la cession de 79 % de sa participation dans Allied Universal en décembre 2019 et la cession d'actions Saint Gobain, générant des plus-values nettes de cession de respectivement 645 millions d'euros et 56,5 millions d'euros. De plus, le 23 décembre 2019, Wendel a acquis la société Crisis Prevention Institute (CPI) auprès de FFL Partners pour une valeur de 910 millions de dollars. Ces variations de périmètre sont présentées dans les notes 2-1 et 38 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. Nous avons considéré que la reconnaissance et la présentation de l'acquisition de CPI sont un point clé de l'audit, du fait de la matérialité des actifs acquis et passifs assumés identifiables, et du jugement requis pour identifier et valoriser les actifs et passifs conformément à la norme IFRS 3.	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 une acquisition ou une 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 de la cession de Allied Universal, nous avons recalculé le résultat de cession déterminé sur l'intégralité de la part détenue par Wendel. Sur la base de notre revue des pactes d'actionnaires conclus avec les nouveaux actionnaires, et conformément à la norme IAS 28, nous avons évalué la perte de contrôle et d'influence résultant de la transaction. Nous avons également apprécié la présentation des 6 % de détention restants en actif financier au sens de la norme IFRS 9. ■ S'agissant de la cession de 14,1 millions d'actions Saint Gobain, nous avons vérifié le calcul du résultat de cession et apprécié sa présentation dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 9. ■ Concernant l'acquisition de CPI nous avons pris connaissance des termes de l'accord d'acquisition et des processus mis en place par le management pour analyser et comptabiliser l'acquisition de CPI et son bilan d'ouverture.

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 4 112 millions d'euros, soit 28 % du total bilan. 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 1-9.1 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 75,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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.
	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, avec le support de nos experts en évaluation. 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 1-9.1 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	Notre réponse
Au 31 décembre 2019, les titres mis en équivalence ont une valeur de 294 millions d'euros dans le bilan consolidé et la contribution des sociétés mises en équivalence dans le résultat net consolidé est une charge de 78 millions d'euros comme détaillé dans les notes 10 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés.	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 utilisée pour préparer les comptes consolidés de Wendel ("l'Information financière").
Le résultat des sociétés mises en équivalence comprend essentiellement la contribution de la participation de Wendel dans la société IHS. La direction de Wendel considérant que la société exerce une influence notable sur IHS, cette société est comptabilisée par mise en équivalence et non par intégration globale.	Nous avons transmis des instructions détaillées aux auditeurs de la participation non cotée IHS 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 cette participation 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.
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.	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	Notre réponse
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, Cromology, Stahl, Allied Universal, Tsebo et CPI) d'investir à titre personnel dans les actifs dans lesquels le groupe investit.	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 1-9.19 de l'annexe aux comptes consolidés.
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.	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.
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 1-9.19 de l'annexe aux comptes consolidés.	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.
Au 31 décembre 2019, le montant de la dette comptabilisée au titre de ces mécanismes de co-investissement non encore dénoués s'élève à 39 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 40 millions d'euros pour la part des investissements « pari passu » réalisés aux mêmes conditions de risque et de rendement que Wendel et à 103 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 2019) repose sur un jugement important de la direction ; ■ ces investissements sont réalisés par des managers dont certains sont des parties liées.	

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 sur la 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 16 mai 2019 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 15 novembre 1988 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la première année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente-deuxième 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.

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES	ERNST & YOUNG Audit
Mansour Belhiba	Jacques Pierres

7

COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE

7.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2019 402
Actif 402
Passif 403

7.2 COMPTE DE RÉSULTAT 404

7.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE 405

7.4 ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS 406
7.4.1 Faits marquants de l'exercice 407
7.4.2 Principes comptables 408
7.4.3 Notes sur le bilan 409
7.4.4 Notes sur le résultat 415

7.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 422

7.1 Bilan au 31 décembre 2019

Actif

En milliers d'euros		31.12.2019			31.12.2018
		Montants bruts	Amortissements ou dépréciations	Montants nets	Montants nets
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles corporelles		**17 922**	**15 603**	**2 319**	**1 937**
Immobilisations financières [1]					
Titres de participation	Note 1	10 852 116	3 283 375	7 568 741	4 483 574
Autres titres immobilisés		34	-	34	34
Actions propres	Note 2	42 237	466	41 771	46 517
Prêts et autres immobilisations financières		579	-	579	523
		10 894 965	3 283 841	7 611 124	4 530 648
TOTAL		**10 912 887**	**3 299 444**	**7 613 443**	**4 532 586**
Actif circulant					
Clients et comptes rattachés [2]		8 547	-	8 547	5 852
Autres créances [2]	Note 3	114 237	1 780	112 457	1 534 192
Instruments financiers	Note 9	14 365	-	14 365	54 689
Valeurs mobilières de placement	Note 4	948 569	-	948 569	1 942 020
Actions propres	Note 4	64 001	-	64 001	60 752
Disponibilités		159 604	-	159 604	116 457
Charges constatées d'avance		1 518	-	1 518	1 050
TOTAL		**1 310 841**	**1 780**	**1 309 061**	**3 715 012**
Charges à répartir sur plusieurs exercices		17 797	13 327	4 470	5 959
Primes de remboursement des emprunts		5 616	2 983	2 633	2 954
TOTAL DE L'ACTIF		**12 247 141**	**3 317 533**	**8 929 608**	**8 256 512**

(1) Dont à moins d'un an.
(2) Dont à plus d'un an.

Passif

En milliers d'euros		31.12.2019	31.12.2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital		178 729	185 123
Primes d'émission, de fusion et d'apports		53 271	50 940
Réserve légale		20 224	20 224
Réserves réglementées		101 870	101 870
Autres réserves		2 250 000	2 250 000
Report à nouveau		2 668 852	2 648 192
Résultat de l'exercice		**1 865 893**	**340 383**
TOTAL	**Note 5**	**7 138 839**	**5 596 732**
Provisions pour risques et charges	**Note 6**	**47 491**	**23 677**
Dettes financières [1]	Note 7	1 698 661	2 558 630
Autres dettes	Note 8	27 235	22 482
TOTAL [2]		**1 725 896**	**2 581 112**
Primes d'émission des emprunts		3 016	4 405
Différences d'évaluation sur instruments de trésorerie	Note 9	14 365	50 585
TOTAL DU PASSIF		**8 929 608**	**8 256 512**

(1) Dont concours bancaires courants - -
(2) Dont à moins d'un an *125 896* *773 712*
Dont à plus d'un an *1 600 000* *1 807 400*

7.2 Compte de résultat

En milliers d'euros		2019	2018
Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	**Note 11**	**5 238 799**	**500 006**
Autres produits et charges financiers	**Note 12**		
Produits			
■ Produits des créances et des placements de trésorerie		8 312	21 618
■ Reprises de provisions		10 786	19 208
Charges			
■ Intérêts et charges assimilées		75 885	118 432
■ Dotations aux amortissements et aux provisions		7 476	9 944
RÉSULTAT FINANCIER		**5 174 535**	**412 456**
Produits d'exploitation	**Note 13**		
Autres produits		15 661	12 718
Reprises de provisions & transfert de charges		2 401	2 388
Charges d'exploitation			
Achats et charges externes		17 581	15 098
Impôts, taxes et versements assimilés		2 639	2 019
Salaires et traitements	Note 14	18 630	12 183
Charges sociales		9 402	8 743
Dotations aux amortissements & charges à répartir		3 914	4 086
Autres charges		1 161	1 070
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**- 35 265**	**- 28 094**
RÉSULTAT COURANT		**5 139 270**	**384 362**
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		10	87
Sur opérations en capital		156	1
Reprises de provisions		56 967	11 647
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		19 884	905
Sur opérations en capital		-	-
Dotations aux provisions		3 313 512	57 315
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**Note 15**	**- 3 276 262**	**- 46 485**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	**Note 16**	**2 885**	**2 505**
BÉNÉFICE (PERTE)		**1 865 893**	**340 383**

7.3 Tableau de flux de trésorerie

En milliers d'euros		2019	2018
Flux de trésorerie opérationnels hors impôt			
Résultat net		1 865 893	340 383
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie		3 262 417	47 365
Élimination des résultats sur cessions d'actifs		- 156	- 1
Élimination des produits et charges financiers		- 5 158 026	- 412 456
Élimination des impôts		- 2 885	- 2 505
Capacité d'autofinancement avant coût net de l'endettement financier net et impôt		- 32 757	- 27 214
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation		1 363	- 812
FLUX NET DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION HORS IMPÔT		**- 31 394**	**- 28 027**
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 798	- 303
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		3	1
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	Note 1	- 6 368 521	0
Cessions de titres de participation	Note 1	424	0
Variation des autres actifs et passifs financiers et autres		- 56	- 75
Dividendes reçus	Note 11	5 238 799	500 006
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements		0	- 1 387
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT		**- 1 130 148**	**498 242**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt			
Augmentation du capital	Note 5	2 519	2 398
Rachats et cessions d'actions propres	Note 2	- 196 703	- 60 972
Dividendes versés	Note 5	- 123 658	- 120 534
Emissions d'emprunts		299 523	-
Remboursement d'emprunts	Note 7	- 1 239 219	- 349 800
Variation nette des dettes et créances intragroupe		1 539 653	746 500
Coût net de l'endettement		- 59 677	- 63 937
Autres flux financiers	Note 12	- 1 050	- 14 038
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations de financement		- 13 957	- 16 675
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT		**207 431**	**122 943**
Impôts	Note 16	2 885	2 505
Variations des dettes et créances d'impôts		922	14 141
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS À L'IMPÔT		**3 807**	**16 647**
Effet des variations de change		-	-
VARIATION DE TRÉSORERIE		**- 950 304**	**609 804**
TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE (1)		**2 058 478**	**1 448 673**
TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE (1)		**1 108 173**	**2 058 478**

(1) La trésorerie comprend les valeurs mobilières de placements (hors titres Wendel autodétenus), les disponibilités et les concours bancaires.

7.4 Annexe aux comptes individuels

NOTE 1 Titres de participation 409
NOTE 2 Actions propres 410
NOTE 3 Autres créances 410
NOTE 4 Valeurs mobilières de placement 411
NOTE 5 Évolution des capitaux propres 411
NOTE 6 Provisions pour risques et charges 412
NOTE 7 Dettes financières 413
NOTE 8 Autres dettes 414
NOTE 9 Instruments financiers 414
NOTE 10 Engagements hors bilan 415
NOTE 11 Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille 415
NOTE 12 Autres produits et charges financiers 416
NOTE 13 Produits d'exploitation 416
NOTE 14 Rémunérations et effectifs 417
NOTE 15 Résultat exceptionnel 417
NOTE 16 Impôts de l'exercice 417
NOTE 17 Situation de la liquidité et de l'endettement 418
NOTE 18 Parties liées 419
NOTE 19 Événements postérieurs à la clôture 419

7.4.1 Faits marquants de l'exercice

Dividendes reçus des participations

La Société a perçu un acompte sur dividende en compte courant de 1 450 millions d'euros de sa filiale Oranje-Nassau Groep et un acompte sur dividende de 3 789 millions d'euros de sa filiale Trief Corporation sous la forme de titres de la société détenant la participation dans Bureau Veritas et de titres des participations non cotées dans le cadre de la simplification des structures du Groupe.

Capital et dividende versé

Le 16 mai 2019, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le versement d'un dividende de 2,80 euros par action, en numéraire. Le montant total du dividende versé s'est élevé à 123,7 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé au rachat de 1 645 338 de ses propres titres pour un montant total de 202,7 millions d'euros intégralement annulés par voie de réduction de capital.

La Société a transféré depuis le poste d'immobilisations financières une quantité de 105 936 titres au poste valeurs mobilières de placement pour 12,8 millions d'euros pour couvrir les plans d'options d'achat et les plans d'attributions d'actions dont les conditions de performances ont été atteintes. Par ailleurs, la Société a également cédé sur l'exercice 77 924 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 7,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la Société détient 908 950 titres Wendel dont 345 645 en titres immobilisés, 489 505 en valeurs mobilières de placement et 73 800 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Financements

Le 26 avril 2019, la Société a procédé à une émission obligataire d'un montant nominal de 300 millions d'euros avec une date d'échéance au 26 avril 2026, un coupon de 1,375 % et un prix d'émission de 99,841 %.

Le 23 mai 2019, la Société au rachat anticipé des souches obligataires à échéance janvier 2021 et avril 2020 pour un montant nominal total de 507,4 millions d'euros au prix de 527,2 millions d'euros.

Le 31 juillet 2019, la Société a remboursé en numéraire son emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain pour son montant nominal de 500 millions d'euros.

Le 17 septembre 2019, la Société a remboursé un emprunt obligataire arrivé à échéance pour son montant nominal de 212 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le crédit syndiqué de 750 millions d'euros n'est pas tiré. Ses covenants sont respectés.

Dettes et créances intragroupe

La variation des créances nettes vis-à-vis des filiales d'un montant de - 1 492 millions d'euros s'explique notamment par les éléments suivants :

- augmentation des emprunts auprès de ses filiales d'un montant global de 1 141,6 millions d'euros provenant essentiellement :
  - des produits de cession par ses filiales des titres Saint-Gobain (468,1 millions d'euros), des titres CSP Technologies pour le montant de l'*escrow* (3 millions d'euros), des titres Playce (32 millions d'euros), et des titres Allied Universal (634,8 millions d'euros), et
  - des dividendes Saint-Gobain reçus par ses filiales au cours de l'exercice (4,1 millions d'euros) ;
- augmentation des prêts aux filiales pour un montant global de 730,8 millions d'euros dédié essentiellement :
  - au financement de l'injection de capital à Cromology (125 millions d'euros) en mai 2019, et
- au financement de l'acquisition de CPI (527,8 millions d'euros) réalisée en décembre 2019 ;
- distribution d'un acompte sur dividende de 1 450 millions d'euros d'Oranje-Nassau Groep imputée en compte courant et l'augmentation de capital de Trief Corporation par incorporation de créance pour un montant de 2 579,5 millions d'euros ;
- 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 11 mars 2020 par le Directoire de Wendel SE.

7.4.2 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 la recouvrabilité des 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, Allied Universal et CPI. 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.

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.

7.4.3 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	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018				31.12.2019
Participations françaises							
Sofiservice	100,00	100,00	79			- 19	60
Eufor		100,00	-	3 788 797 (1)		- 14 334 (2)	3 774 463
Autres	-	-	-	270	- 270		-
Participations étrangères							
Trief Corporation	100,00	100,00	3 860 178	2 579 454 (1)		- 3 101 630 (2)	3 338 002
Trief Corporation – mali technique	100,00	100,00	384 960				384 960
Oranje-Nassau Groep	100,00	100,00	238 320			- 167 089 (2)	71 231
Divers			37			- 12	25
TOTAL			**4 483 574**	**-**	**-**	**- 3 283 084**	**7 568 741**

(1) Dans le cadre de la simplification des structures du Groupe, la Société a reçu des titres Trief Corporation par compensation de créance intragroupe pour un montant de 2 579 454 milliers d'euros. Wendel a également reçu de Trief Corporation un dividende en nature de titres Eufor, détenant la participation du Groupe dans Bureau Véritas à hauteur de 35,57 %, pour un montant de 3 788 797 milliers d'euros.

(2) Au 31 décembre 2019, la Société a analysé la valeur des titres de participation sur la base de leur actif net réévalué. Cette analyse a conduit la Société à déprécier les titres Trief Corporation à hauteur de 3 101 630 milliers d'euros à la suite de l'acompte sur dividende versé par cette société, les titres Eufor pour 14 334 milliers d'euros et 167 089 milliers d'euros pour les titres Oranje-Nassau Groep.

NOTE 2 Actions propres

	% Participation		Montants nets	Acquisitions	Cessions	Transfert de compte	Variation des provisions	Montants nets
En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018					31.12.2019
Titres Wendel	0,98 %	0,77 %	46 517	202 646 (1)		- 215 509 (2)	8 117 (3)	41 771
TOTAL			**46 517**	**202 646**	**-**	**- 215 509**	**8 117**	**41 771**

(1) La Société a acquis une quantité de 1 645 338 titres pour un montant global de 202 646 milliers d'euros. L'intégralité de ces titres a été allouée aux réductions de capital du 25 avril 2019 et 19 décembre 2019.
(2) Ce montant correspond à l'impact des réductions de capital par annulation de 1 645 338 titres pour 202 646 milliers d'euros et du transfert de 105 936 titres pour 12 863 milliers d'euros vers le poste valeurs mobilières de placement.
(3) Au 31 décembre 2019, la Société détient 345 645 actions propres pour une valeur comptable nette de 41 771 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 2019 soit 120,85 €/action. Cette analyse a conduit à constater reprendre la provision pour 8 117 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, Wendel SE détient 908 950 actions propres (1 013 074 actions propres au 31 décembre 2018).

Ces actions autodétenues sont affectées :

- à hauteur de 345 645 titres, à des opérations éventuelles de croissance externe, elles sont classées en immobilisations financières (détention de 451 581 actions au 31 décembre 2018) ;
- à hauteur de 489 505 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 73 800 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

	31.12.2019			31.12.2018		
En milliers d'euros	Montants bruts	Dépréciations	Montants nets	Montants bruts	Dépréciations	Montants nets
Créances fiscales et sociales	3 065	-	3 065	4 373	-	4 373
Créances rattachées à des participations (1)	106 832	-	106 832	1 574 810	- 47 003	1 527 806
Autres (2)	4 340	- 1 780	2 560	2 013	-	2 013
TOTAL	**114 237**	**- 1 780**	**112 457**	**1 581 195**	**- 47 003**	**1 534 192**
Dont entreprises liées	*108 380*			*1 574 810*		
Dont produits à recevoir	*6 896*			*6 028*		

(1) Ces créances résultent principalement des impacts de la simplification des structures et des 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 ».
(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	31.12.2019 Valeur comptable nette	31.12.2019 Valeur boursière	31.12.2018 Valeur comptable nette	31.12.2018 Valeur boursière
Actions Wendel (hors contrat de liquidité) [1]				
Actions affectées à des plans d'options d'achat [2]	55 936	58 006	50 282	48 318
Actions affectées à des plans d'attribution d'actions de performance [3]	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	**55 936**	**58 006**	**50 282**	**48 318**
Sicav monétaires & dépôts	611 775	611 775	1 658 322	1 658 322
Fonds d'institutions financières	336 793	336 793	283 699	283 699
Contrat de liquidité [4]				
Actions Wendel	8 065	8 745	10 470	10 470
SOUS-TOTAL	**956 633**	**957 314**	**1 952 491**	**1 952 491**
TOTAL	**1 012 570**	**1 015 320**	**2 002 772**	**2 000 809**

(1) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2019 : 489 505.
Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2018 : 461 493 (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 2019, cette provision s'élève à 6 113 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 2019, les plans ne sont pas couverts, néanmoins la valeur des titres attribués valorisés au cours du 31 décembre 2019 a été comptabilisée au poste « Provision pour risques et charges ». Au 31 décembre 2019, cette provision s'élève 8 885 milliers d'euros.
(4) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2019 : 73 800.
Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2018 : 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
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 [1]					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**
	Affectation du résultat 2018 [2]					340 383	- 340 383	-
	Dividende					- 123 658 [3]		- 123 658

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
	Réduction de capital							
- 1 169 399	■ décision du 25.04.2019	- 4 678				- 135 183		- 139 861
- 475 939	■ décision du 19.12.2019	- 1 904				- 60 882		- 62 786
	Augmentation de capital							
26 055	■ plan épargne entreprise	104	2 018					2 122
20 950	■ levées d'options	84	313					397
	Résultat 2019						1 865 893	1 865 893
44 682 308	**Soldes au 31.12.2019 avant affectation**	**178 729**	**53 271**	**20 224**	**101 870**	**4 918 852**	**1 865 893**	**7 138 839**

(1) 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.
(2) Le report à nouveau approuvé lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 a été augmenté de 2 712 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 2,80 € par action a été versé en 2019 au titre du dividende 2018, et le dividende versé en 2018 au titre du dividende 2017 était de 2,65 € par action.

NOTE 6 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros		31.12.2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31.12.2019
				utilisées	non utilisées	
Provision pour pensions et obligations similaires		1 453		528		925
Provision sur attribution d'actions de performance et options d'achat	Note 4	13 552	6 678	5 232		14 998
Provision sur option sur titres	Note 9	4 041		4 041		-
Provision sur risque – Impôt		-				-
Provision sur risque – Garantie donnée [1]		-	27 000			27 000
Autres risques et charges		4 632	2 607	2 569	101	4 569
TOTAL		**23 677**	**36 285**	**12 370**	**101**	**47 491**

Résultat d'exploitation	959	1 351	-
Résultat financier	6 678	9 273	-
Résultat exceptionnel	28 648	1 746	101
	36 285	**12 370**	**101**

(1) Voir ci-dessous.

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 ;
- 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 431 MZAR (soit 27 M€ au cours du 31 décembre 2019). Au 31 décembre, conformément aux règles comptables, la Société a constitué une provision pour risque pour 27 000 milliers d'euros.

NOTE 7 Dettes financières

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Emprunt obligataire 5,875 % 2019 (1)	-	212 000
Emprunt obligataire 1,875 % 2020 (1)	-	300 000
Emprunt obligataire 3,75 % 2021 (1)	-	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 1,375 % 2026 (2)	300 000	-
Emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain 0 % 2019 (1)	-	500 000
Crédit syndiqué (Euribor + Marge) (3)	-	-
Intérêts courus	19 499	31 764
SOUS-TOTAL	**1 619 499**	**2 551 164**
Dettes rattachées à des participations (4)	79 162	7 466
Autres dettes financières	-	-
Concours bancaires courants	-	-
TOTAL	**1 698 661**	**2 558 630**
Dont : à moins d'un an	*98 661*	*751 230*
de 1 à 5 ans	*800 000*	*1 307 400*
plus de 5 ans	*800 000*	*500 000*
charges à payer	*19 499*	*31 764*

(1) Le 23 mai 2019, la Société a procédé au rachat anticipé des souches obligataires à échéance janvier 2021 et avril 2020 pour un montant nominal total de 507,4 millions d'euros au prix de 527,2 millions d'euros. Le 31 juillet 2019, la Société a remboursé en numéraire son emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain pour son montant nominal de 500 millions d'euros. Le 17 septembre 2019, la Société a remboursé son emprunt obligataire arrivé à échéance pour son montant nominal de 212 millions d'euros.

(2) Le 26 avril 2019, la Société a procédé à une émission obligataire d'un montant nominal de 300 millions d'euros avec une date d'échéance au 26 avril 2026, un coupon de 1,375 % et un prix d'émission de 99,841 %.

(3) En 2019, la Société n'a pas utilisé sa ligne de crédit syndiqué, voir la note 17.

(4) Il s'agit de comptes courants d'entités du Groupe dont principalement vis-à-vis de sa filiale Oranje-Nassau Groep pour un montant de 70,4 millions d'euros.

NOTE 8 Autres dettes

En milliers d'euros		31.12.2019	31.12.2018
Fournisseurs (1)		5 736	4 083
Dettes fiscales et sociales		12 130	9 204
Instruments de trésorerie			
Option de change	Note 9 -	-	23
Intérêts courus sur dérivés sur taux	Note 9	9 058	8 894
Autres		309	278
TOTAL		**27 235**	**22 482**
Dont entreprises liées		*214*	*21*
Dont charges à payer		*24 858*	*21 620*

(1) La décomposition par échéance des dettes fournisseurs (application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce) est la suivante :

	Au 31.12.2019	*Au 31.12.2018*
• *paiement à 30 jours :*	*1 330*	*507*
• *paiement à plus de 30 jours :*	*1 045*	*332*
• *factures non parvenues :*	*3 360*	*3 244*

NOTE 9 Instruments financiers

		31.12.2019		31.12.2018	
En milliers d'euros		Actif	Passif	Actif	Passif
***Cross currency swaps* (CCS)**					
Primes		-	-	-	-
Intérêts courus non échus		1 010	9 058	1 011	8 894
Provision pour risques & charges	Note 6	-	-	-	-
Intruments de trésorerie – CCS		14 365	-	50 585	-
Différences d'éval. sur instruments de trésorerie		-	14 365	-	50 585
Vente à terme de charge					
Primes		-	-	-	-
Intérêts courus non échus		-	-	-	-
Provision pour risque & charges	Note 6	-	-	-	-
Instruments de trésorerie – MTM		258	258	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, Allied Universal et CPI. 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 2019, la valeur de l'instrument est positive pour Wendel SE. Elle atteint un montant de 14 365 milliers d'euros. Au 31 décembre 2018, la valeur de l'instrument était positive pour un montant de 50 585 milliers d'euros. (Voir les « Principes comptables »).

NOTE 10 Engagements hors bilan

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	**-**	**-**
Avals, cautions et garanties données	**6 496**	**6 178**
dont		
■ garanties données dans le cadre de la location des locaux Wendel London Limited (soit 5,5 millions GBP)	6 496	6 178

7.4.4 Notes sur le résultat

NOTE 11 Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille

En milliers d'euros **Dividendes de :**	2019	2018
Oranje-Nassau Groep	1 450 000	100 000
Trief Corporation	3 788 780	400 000
Divers	19	6
TOTAL	**5 238 799**	**500 006**
Dont acompte sur dividende :	*5 238 780*	*500 000*

NOTE 12 Autres produits et charges financiers

En milliers d'euros **Produits**	**2019**	**2018**
Autres intérêts et produits assimilés [1]	8 294	18 737
Gain de change [2]	17	2 881
Reprises de provisions [3]	9 397	15 626
Amortissements liés aux primes d'émission des obligations	1 389	3 582
TOTAL	**19 098**	**40 826**
Dont entreprises liées	*2 852*	*7 576*

En milliers d'euros **Charges**	**2019**	**2018**
Intérêts des obligations	46 103	62 159
Autres intérêts et charges assimilées [4]	29 693	43 420
Perte de change [2]	89	12 853
Dotations aux provisions [5]	6 678	9 216
Amortissements liés aux primes de remboursement des obligations	798	727
TOTAL	**83 362**	**128 375**
Dont entreprises liées	*85*	*42*

(1) Il s'agit principalement d'un produit de 3 593 milliers d'euros sur résultat de cession sur valeurs mobilières de placement et intérêts de placements de trésorerie, 2 852 milliers d'euros de produits d'intérêts de comptes courants et 1 010 milliers d'euros de produits d'intérêts cross currency swaps.
(2) Au 31 décembre 2019, l'impact de change est non significatif. Au 31 décembre 2018, 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 4 712 milliers d'euros (voir note 6) et d'une reprise de provision pour risque sur options d'achat de titres Saint-Gobain pour 4 041 milliers d'euros.
(4) Ce montant comprend principalement une perte de 1 985 milliers d'euros sur résultat de cession sur valeurs 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 4 207 milliers d'euros, une charge d'intérêts cross currency swaps de 17 107 milliers d'euros et une perte sur la prime versée sur option d'achat de titres Saint-Gobain pour 4 102 milliers d'euros (voir note 9).
(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 6 678 milliers d'euros (voir note 4).

NOTE 13 Produits d'exploitation

En milliers d'euros	**2019**	**2018**
Locations immobilières	55	52
Prestations facturées aux filiales	14 289	11 390
Autres produits	1 317	1 276
Transfert de charges [1]	1 050	-
Reprises de provisions	1 351	2 388
TOTAL	**18 062**	**15 106**
Dont entreprises liées	*15 549*	*12 602*

(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	2019	2018
Cadres	48	49
Employés	6	4
TOTAL	**54**	**53**

NOTE 15 Résultat exceptionnel

Au 31 décembre 2019, le résultat exceptionnel de - 3 276 262 milliers d'euros comprend principalement les variations de provisions et de dépréciations sur les actifs liées aux filiales ayant versées des acomptes sur dividende (voir note 1) et une charge de 19,8 millions d'euros résultant de l'écart entre le prix de rachat et le nominal des obligations rachetées sur les souches 2020 et 2021.

NOTE 16 Impôts de l'exercice

L'impôt s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	2019
Base imposable au taux de	**33,33 %**
Au titre du résultat courant 2019	- 26 366
Au titre du résultat exceptionnel 2019	- 19 601
	- 45 967
Réintégrations/déductions dues à l'intégration fiscale	9 258
	- 36 709
Imputations des déficits	-
Base imposable du groupe fiscal	**- 36 709**
Impôt correspondant	**-**
Contributions 3,3 %	-
Déduction au titre des crédits d'impôts	12
Produit de l'intégration fiscale	2 873
IMPÔT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	**2 885**

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 2019 regroupe, outre Wendel SE qui en est la société mère, les sociétés Sofiservice, Coba, Eufor et Waldggen.

Le produit net d'impôt 2019 correspond essentiellement au produit d'intégration fiscale de sa filiale Eufor pour 2,9 millions d'euros.

NOTE 17 Situation de la liquidité et de l'endettement

Au 31 décembre 2019, l'endettement brut (hors filiales opérationnelles) est constitué des emprunts obligataires pour un montant total de 1 600 M€. Les échéances des emprunts obligataires s'étalent entre avril 2023 et février 2027 et la maturité moyenne atteint 5,5 ans.

Wendel dispose également d'un crédit syndiqué non tiré de 750 M€ ayant pour échéance octobre 2024. Ses covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2019. Cette ligne de crédit non tirée permet notamment d'avoir suffisamment de flexibilité pour saisir des opportunités d'investissement.

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 attribué la Note Baa2 perspective « stable », la Note court terme est P-2.

La prochaine échéance financière significative de Wendel est celle de l'obligation de 300 M€ dont la date de remboursement est en avril 2023. Le risque de liquidité de Wendel sur les 12 mois suivant l'arrêté des comptes est donc 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 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.).

Documentation et covenants du crédit syndiqué (non tiré au 31 décembre 2019)

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 2019, 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 2019, au Président du Directoire et aux membres successifs du Directoire s'élève à 4 957 k€, sur la période de leurs mandats respectifs. La valeur des options et actions de performance qui leur ont été attribuées au cours de l'exercice 2019, s'élevait à 4 791 k€ à la date de leur attribution, étant précisé que M. David Darmon n'a pas bénéficié d'options et d'actions de performance pendant son mandat social, sa nomination ayant eu lieu en septembre.

Le montant des rémunérations versées en 2019 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 1 221 K€, dont 1 161 K€ versés par Wendel SE au titre (i) des mandats de membre du Conseil de surveillance, (ii) de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et (iii) de la rémunération du membre référent du Conseil de surveillance, et 60 K€ de rémunération versée à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations SE au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil d'administration. 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 (sous réserve de la satisfaction de conditions de performance) :

- en cas de révocation non motivée par une situation d'échec, 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 consécutive à la perte par Wendel-Participations SE du contrôle en droits de vote 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 David Darmon, membre du Directoire, en cas de départ sont les suivants (sous réserve de la satisfaction de conditions de performance) :

- en cas de cessation du mandat (non motivée par une situation d'échec), une indemnité égale à la rémunération fixe brute mensuelle multipliée par le nombre de mois de présence en qualité de membre du Directoire, sans que cette indemnité ne puisse excéder 18 mois de rémunération fixe ;
- en cas de cessation du contrat de travail, les indemnités légale et conventionnelle dues dans le cadre dudit contrat de travail, étant précisé que le montant total des indemnités versées à David Darmon (au titre du mandat social et du contrat de travail) ne pourra pas dépasser 18 mois de rémunération fixe et variable.

Dans le cadre de la cessation de son mandat social en qualité de membre du Directoire et de la rupture de son contrat de travail, le montant total versé par la Société à Bernard Gautier au titre de l'indemnité de départ s'élève à 3 474 666 €. La Société a également versé 132 000 € au titre d'une indemnité transactionnelle.

Wendel-Participations

L'actionnariat de Wendel-Participations est composé de 1 100 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations détient 39,06 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2019. Le concert Wendel-Participations détient 39,06 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2019, représentant 52,16 % des droits de vote exerçables et 51,46 % 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 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

Impact du Covid-19

Wendel surveille étroitement les impacts de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité et la structure financière de ses participations et sur le Groupe. Certaines participations du Groupe réalisent une partie de leur activité dans les régions les plus touchées à la date d'arrêté des comptes. En effet, 8,8 % du chiffre d'affaires consolidé 2019 est réalisé en Chine et 3,5 % en Italie. L'épidémie du virus Covid-19 n'a pas d'incidence sur la situation comptable et financière de Wendel SE au 31 décembre décrite dans ces comptes car il s'agit d'un évènement post-clôture. La Société a pris les mesures appropriées pour protéger ses collaborateurs.

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
Eufor	2 029 196	100,0 %	3 788 797
b) Étrangères			
Trief Corporation	82 561	100,0 %	6 439 632
Trief Corporation – mali technique			384 960
Oranje-Nassau Groep	1 943 117	100,0 %	238 320
Autres filiales et participations			
Titres de sociétés françaises	2 500	100,0 %	53
			10 852 116
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										
Eufor	20 292	425 516	100,0 %	3 788 797	3 774 463	-	-	-	107 775	-
Étrangères										
Trief Corporation (1) (2)	825 610	2 350 036	100,0 %	6 824 592	3 722 962	106 259	-	777	1 680 821	3 788 780
Oranje-Nassau Groep (2)	8 744	- 8 673	100,0 %	238 320	71 231	-	-	-	1 652 541	1 450 000
RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
Filiales françaises				407	86					
Filiales étrangères				-	-					
Participations françaises				-	-					
Participations étrangères				-	-					

(1) Dont mali technique.
(2) Données consolidées.

Résultat des 5 derniers exercices

Nature des indications	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social [1]	191 970	188 370	185 013	185 123	178 729
Nombre d'actions ordinaires existantes	47 992 530	47 092 379	46 253 210	46 280 641	44 682 308
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par levée d'options	206 051	167 151	29 326	20 950	0
2. OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE [1]					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 400	13 312	13 828	12 718	15 661
Revenus des titres de participation	1 500 019	400 014	260 005	500 006	5 238 799
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	1 337 892	133 052	104 149	375 979	5 117 755
Impôts sur les bénéfices [4]	2 456	- 9 335	- 11 900	- 2 505	- 2 885
Résultat net	1 338 591	135 543	116 893	340 383	1 865 893
Résultat distribué [2]	103 184	110 667	122 571	129 586	129 579 [3]
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
3. RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	27,86	3,02	2,51	8,18	114,60
Résultat net	27,89	2,88	2,53	7,35	41.76
Dividende net [3]	2,15	2,35	2,65	2,80	2,90
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
4. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	66	60	55	53	54
Montant de la masse salariale de l'exercice	11 939	12 314	16 810	12 183	18 630
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc..)	9 071	7 218	8 295	8 743	9 402

(1) En milliers d'euros.
(2) Y compris l'autodétention.
(3) Dividende ordinaire de 2,90 € (sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020).
(4) Les montants négatifs représentent un produit pour la Société.

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

A 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 2019, 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 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

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 2019, les titres de participation et les créances rattachées à des participations, inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de respectivement 7 446 millions d'euros et 107 millions d'euros, représentent 85 % et 1 % 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 2019, les titres Trief Corporation, Oranje-Nassau Groep et Eufor ont été dépréciés respectivement à hauteur de 3 225 millions d'euros, 167 millions d'euros et 14 millions d'euros, tel que décrit dans la note 1 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 société. 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 ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société[20] a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wendel par votre assemblée générale du 15 novembre 1988 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit et du 16 mai 2019 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la trente deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première 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.

Paris-La Défense, le 18 mars 2020

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit	DELOITTE & ASSOCIÉS
Jacques PIERRES	Mansour BELHIBA

8 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

8.1 PERFORMANCE DE L'ACTION WENDEL ET DIVIDENDE 426

8.1.1 Données boursières 426
8.1.2 Dividende 427
8.1.3 Programme de rachat d'actions 2019 427
8.1.4 Marché de l'action 428

8.2 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 429

8.2.1 Un dialogue constant et renforcé avec le marché 429
8.2.2 Un dispositif dédié pour les actionnaires individuels 429
8.2.3 Mise à disposition des informations sur le site internet 430
8.2.4 Agenda 2020 430
8.2.5 Contacts 430
8.2.6 Documents accessibles aux actionnaires et au public 431

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 432

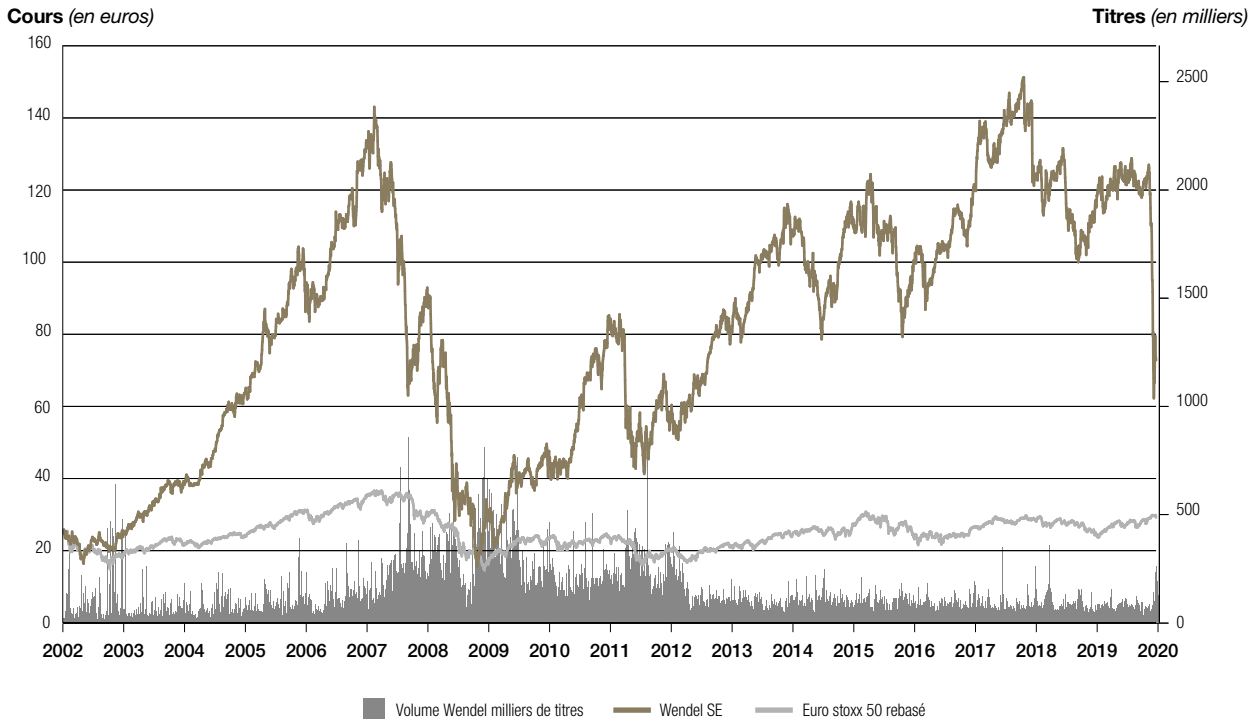
8.3.1 Principaux actionnaires 432
8.3.2 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle 433
8.3.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans 434
8.3.4 Évolution du capital social au cours des cinq derniers exercices 435
8.3.5 Franchissements de seuils 436
8.3.6 Nantissement d'actions de l'émetteur 436
8.3.7 Autorisations financières 437
8.3.8 Rachat d'actions 439
8.3.9 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 441
8.3.10 Pactes d'actionnaires 442
8.3.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 444

8.4 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ ET PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES 445

8.4.1 Renseignements généraux 445
8.4.2 Principales dispositions statutaires 446
8.4.3 Principaux investissements et prises de participation ou de contrôle 447
8.4.4 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale 448

8.1 Performance de l'action Wendel et dividende

8.1.1 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 31.03.2020	**Rendement total sur la période**	**Rendement annualisé sur la période**
Wendel	323,8 %	8,5 %
Euro Stoxx 50	69,6 %	3,0 %

Source : Factset.

Données techniques sur le titre

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

Code ISIN : FR0000121204 Code Bloomberg : MF FP

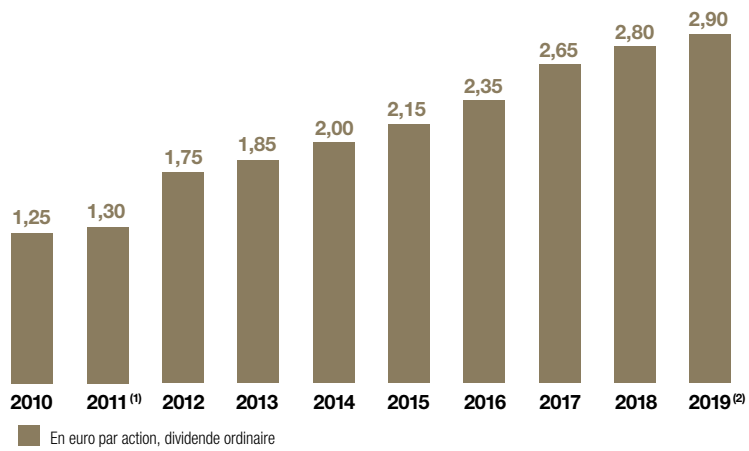
Code Reuters : MWDP. PA Mnémonique : MF

Indices : CAC CAC AllShares, CAC Mid 60, Euronext 150, SBF120, STOXX® Europe, EURO STOXX®, STOXX® Europe Private Equity 20, STOXX® Europe 600, LPX 50, EN Family Business, MSCI World & Europe & EAFE ESG Leaders

Quotité : 1 action/PEA : Éligible/SRD : éligible/valeur nominale : 4 €/nombre d'actions 44 682 308 au 31 décembre 2019.

8.1.2 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 2019 : sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 2 Juillet 2020. A l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé un dividende de 2,90€. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire.

8.1.3 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 a reçu 1 169 399 actions ordinaires au prix de 119,60 €. Ces actions avaient été annulées le 25 avril 2019. La banque désignée pour l'opération, agissant de manière indépendante, a poursuivi ses opérations sur les actions Wendel notamment dans le cadre d'opérations de couverture jusqu'au 17 décembre 2019.

Au terme de l'accord, Wendel a reçu de Goldman Sachs 475 939 actions ordinaires additionnelles. Ce nombre additionnel d'actions a été 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. Les 475 939 actions ordinaires additionnelles ont été livrées le 19 décembre 2019 et ont été annulées le même jour.

Le contrat de liquidité, qui avait été suspendu le 17 avril 2019 a repris le 20 décembre 2019.

Cet accord de rachat a été 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 a été proposé à l'ordre du jour et été voté lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2019.

8.1.4 Marché de l'action

Date	Cours de clôture moyen 1 mois	Plus haut en séance	Plus bas en séance	Capitaux échangés Moyenne quotidienne
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
Mars 2019	111,96	115,00	108,30	4 966 473
Avril 2019	118,56	123,70	113,20	6 453 983
Mai 2019	118,30	123,90	111,70	6 737 238
Juin 2019	118,18	122,50	112,30	7 556 355
Juillet 2019	122,38	126,80	119,40	5 224 724
Août 2019	122,80	127,50	116,90	7 526 692
Septembre 2019	124,55	128,70	119,90	7 383 212
Octobre 2019	123,72	128,00	120,60	6 696 576
Novembre 2019	124,63	129,40	118,50	7 985 085
Décembre 2019	120,85	123,80	117,40	5 874 475
Janvier 2020	120,87	124,10	116,70	5 802 707
Février 2020	122,53	127,50	109,40	6 969 435
Mars 2020	83,58	113,40	54,80	10 282 142

Source : Euronext.

8.2 La politique de communication financière

La Direction des Relations Investisseurs, assure l'interface entre le Groupe et la communauté financière crédit et actions et a pour mission d'assurer la communication financière du Groupe sur ses résultats et sa stratégie. Wendel met en œuvre de nombreuses initiatives pour répondre aux attentes des actionnaires, obligataires, des investisseurs français et internationaux et des analystes financiers. À tous ces acteurs du marché, Wendel vise à fournir, en temps réel, une information claire, riche et transparente, visant à les tenir informés de la stratégie du Groupe, de son positionnement, des actualités des sociétés en portefeuille et de ses objectifs à moyen terme.

8.2.1 Un dialogue constant et renforcé avec le marché

- La Direction des Relations Investisseurs organise tous les ans plusieurs évènements destinés aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie sont conviés : une conférence analystes le jour de la publication des résultats annuels, une journée « Investor Day », des conférences téléphoniques pour les résultats semestriels et d'autres « ad hoc » à l'occasion d'opérations stratégiques telles que des acquisitions. Les présentations sont retransmises en direct sur le site www.wendelgroup.com. Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur le site, le jour même de leur publication, et les *webcasts* sont consultables pendant un an.
- Comme chaque année, Wendel a tenu, en novembre 2019, son Investor Day, dont l'objectif est de permettre à ses parties prenantes de rencontrer et mieux connaître les sociétés non cotées de son portefeuille et de faire un point sur la stratégie d'investissement de Wendel. L'édition 2019 fut notamment l'occasion de permettre aux dirigeants de Stahl, IHS Towers, Constantia Flexibles et Cromology, de présenter leurs principales actualités et réalisation. L'Investor Day 2019 a également permis d'évoquer les approches RSE de Wendel et des sociétés non cotées présentes.
- Depuis 2009, Wendel a mis en place une politique de communication financière destinée à ses prêteurs obligataires, qui bénéficient de la même politique de *roadshows* et rencontre que les investisseurs actions, se matérialisant par des *credit updates*.
- Depuis 5 ans, le Groupe a également renforcé sa démarche de dialogue avec ses investisseurs et les *proxy advisors* sur les sujets de gouvernance à l'occasion de rencontres dédiées avec le Sécréteriat général. Depuis 2019, M^{me} Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente du Comité de gouvernance, anime également ces rencontres.
- La Direction des Relations Investisseurs organise tout au long de l'année de nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels. Au cours de l'année 2019, les membres du Directoire et le Directeur financier accompagnés de l'équipe Relations Investisseurs ont ainsi effectué 31 jours de *roadshow equity* et crédit, ont participé à 8 conférences de brokers sur les principales places financières internationales. Au total, près de 370 rencontres avec des investisseurs en actions et obligations ont eu lieu dans 12 villes en France, aux Royaume-Uni, États Unis, Canada, Allemagne, Luxembourg et en Suisse.

8.2.2 Un dispositif dédié pour les actionnaires individuels

En 2019, le groupe Wendel a poursuivi le dispositif de communication qui est dédié à ses près de 23 000 actionnaires individuels représentant 19,3 % de son capital.

Depuis 2009, Wendel est dotée d'un Comité consultatif des actionnaires de Wendel (CCAW) qui s'est réuni à 3 reprises en 2019. 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, réseaux sociaux, rapport d'activité. Cette année le CCAW a également été sollicité sur la nouvelle démarche ESG de Wendel.

8.2.3 Mise à disposition des informations sur le site internet

Wendel met à disposition de la communauté financière et de ses actionnaires sur son site Internet www.wendelgroup.com, une rubrique Investisseurs et spécifique « actionnaires individuels » actualisées régulièrement. On y trouve, en particulier :

- les présentations financières et les communiqués de presse (section « Résultats ») . Toutes les présentations publiques sont retransmises en direct sur le site internet de la société, et disponibles en différé pendant un an ;
- le dernier actif net réévalué (ANR) publié et sa méthodologie (section « Actif net réévalué ») ;
- le Document d'enregistrement universel et le rapport financier semestriel ;
- les informations relatives aux porteurs obligataires (section « Investisseurs obligataires ») ;
- l'information destinée aux actionnaires individuels (section « Actionnaires individuels ») ;
- les informations relatives à l'Assemblée générale (section « Assemblée générale »).

8.2.4 Agenda 2020

***Trading update* T1 2020** et ANR – Publication de l'ANR du 31 mars 2020 (avant Bourse)	30.04.2020
Assemblée générale	02.07.2020
Résultats semestriels 2020 – Publication de l'ANR du 30 juin 2020 et des comptes consolidés semestriels (après Bourse)	30.07.2020
2020 Investor Day – Présentation de l'ANR du 30 septembre 2020 et *trading udpate* du T3 (publication le 03.11.2020 après Bourse)	04.11.2020

8.2.5 Contacts

Wendel

89 Rue Taitbout, 75009 Paris

Internet : *www.wendelgroup.com*

Twitter : @WendelGroup

e-mail : communication@wendelgroup.com

Tél. : + 33 1 42 85 30 00

Investisseurs institutionnels et analystes financiers

Olivier Allot, Directeur de la communication financière et Data Intelligence

Email : o.allot@wendelgroup.com

Actionnaires individuels

Numéro Vert : 0 800 897 067 (appel gratuit depuis un poste fixe en France)

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

e-mail : c.angladepirzadeh@wendelgroup.com

8.2.6 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 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2019, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- 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 chiffres clés figurant à la page 28 ainsi que les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant aux pages 277 à 362 du Document de Référence de l'exercice 2018 déposé à l'AMF en date du 17 avril 2019 sous le numéro D 19-0356.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour les investisseurs, soit couvertes dans une section de ce Document d'enregistrement universel.

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 2019 et début 2020 :

23.12.2019 : Wendel finalise l'acquisition de Crisis Prevention Institute (« CPI »)

19.12.2019 : Wendel annonce la finalisation du programme de rachat d'actions de 200 millions d'euros

13.12.2019 : Wendel finalise la cession d'une part de sa participation dans Allied Universal® pour un produit net de cession de 721 M$

21.11.2019 : Allied Universal® et SOS Security® annoncent une fusion significative dans leur industrie

07.11.2019 : Activité du 3e trimestre

15.10.2019 : Wendel signe un accord en vue d'acquérir Crisis Prevention Institute

24.09.2019 : Wendel names Adam Reinmann CEO of Wendel North America (uniquement en anglais)

18.09.2019 : Wendel et d'autres actionnaires existants d'Allied Universal® annoncent la cession d'une part supplémentaire de leur participation dans la société

11.09.2019 : David Darmon, Directeur associé et CEO de Wendel North America, rejoint le Directoire de Wendel

10.09.2019 : Bernard Gautier quitte le groupe Wendel après seize années comme Group Deputy CEO

06.09.2019 : Mise à disposition des comptes consolidés semestriels 2019

30.07.2019 : Activité du 1er semestre 2019

16.05.2019 : Information financière publiée à l'occasion de l'Assemblée générale

13.05.2019 : Wendel réinvestit 125 millions d'euros dans Cromology à l'occasion de la renégociation de sa dette

23.04.2019 : Succès d'une émission obligataire de 300 millions d'euros à 7 ans avec un coupon de 1,375 %

23.04.2019 : Wendel étend la maturité de sa dette

18.04.2019 : Modalités de mise à disposition du Document de Référence 2018

17.04.2019 : Lancement effectif du rachat d'actions de 200 M€ de Wendel

08.04.2019 : Allied Universal fait l'acquisition de Securadyne Systems pour offrir de nouvelles solutions technologiques avancées et des compétences en intégration système

03.04.2019 : Jérôme Richard rejoint Wendel en tant qu'*Operating Partner*

26.03.2019 : Accord conclu sur le rachat d'actions de 200 millions d'euros

21.03.2019 : Résultats annuels 2018

14.02.2019 : Wendel annonce la cession d'une part significative de sa participation dans Allied Universal

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€

18.03.2020 : Alexina Portal rejoint Wendel en tant que Directrice des ressources humaines

18.03.2020 : Résultats annuels 2019

8.3 Renseignements sur le capital

8.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2019, le capital social émis était composé de 44 682 308 actions de 4 € de nominal, auxquelles étaient attachés 67 837 687 droits de vote théoriques et 66 928 737 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 23 155 379 actions ayant le droit de vote double.

À la connaissance de la Société, les principaux actionnaires au 31 décembre 2019 étaient les suivants :

	% du capital
Wendel-Participations SE et affiliés[1]	39,1 %
Investisseurs institutionnels hors France	30,3 %
Investisseurs individuels	19,3 %
Investisseurs institutionnels France	4,9 %
Autodétention	2,0 %
Salariés et dirigeants	0,9 %
Autres	3,4 %

(1) Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les données incluent Wendel-Participations SE, sa Présidente, Priscilla de Moustier et Société Privée d'Investissement Mobiliers (SPIM).

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 0,97 % du capital et 1,16 % 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.

8.3.2 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 plus de 1 100 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 2019, Wendel-Participations SE (et affiliés) est l'actionnaire de contrôle de Wendel avec 39,06 % du capital, 51,46 % des droits de vote théoriques et 52,16 % des droits de vote exerçables.

Les mesures suivantes permettent de s'assurer que le contrôle exercé par Wendel-Participations SE sur la Société 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 9.1.1 du Document d'enregistrement universel) :

- 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 décembre 2015, en mars 2018 puis en février 2020, 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 ».

8.3.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans

	Situation au 31.12.2019		Situation au 31.12.2018		Situation au 31.12.2017	
	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
Wendel-Participations SE[1]	39,1 %	52,2 %	37,7 %	51,1 %	37,6 %	50,5 %
First Eagle	4,5 %	3,0 %	4,4 %	3 %	3,7 %	2,5 %
Autodétention au nominatif	1,9 %	-	2 %		1,2 %	
Plan d'épargne Groupe	0,7 %	0,9 %	0,7 %	0, 8 %	0,9 %	1,1 %
Public (actionnaires institutionnels et actionnaires particuliers)	53,9 %	44,0 %	55,3 %	45,1 %	56,6 %	46,0 %
dont actionnaires particuliers	*19,3 %*	*20,4 %*	*19,1 %*	*20,6 %*	*20,0 %*	*21,4 %*
TOTAL DES TITRES ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES	**44 682 308**	**66 928 737**	**46 280 641**	**68 324 614**	**46 253 210**	**68 884 101**

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 données incluent Wendel-Participations SE, sa Présidente, Priscilla de Moustier et Société Privée d'Investissement Mobiliers (SPIM).

Par ailleurs, comme chaque année, une étude a été réalisée courant janvier 2020 permettant d'identifier les actionnaires de Wendel au 31 décembre 2019.

Sur un an, la structure globale de l'actionnariat de Wendel est assez stable avec une part des investisseurs institutionnels français en baisse (4,9 % contre 6,9 % au 31 décembre 2018) et des institutionnels étrangers en légère baisse (30,3 % contre 31,0 % au 31 décembre 2018). Le nombre d'actionnaires particuliers est également en baisse, passant à 22 800 contre 25 600 l'année précédente, leur part dans le capital passant à 19,3 % contre 19,1 % l'année précédente.

8.3.4 Évolution du capital social au cours des cinq 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**
	Levées d'options	20 950	46 301 591	4 €	83 800	185 206 364	313 412	51 253 753
	Émission d'actions réservée aux salariés	26 055	46 327 646	4 €	104 220	185 310 584	2 017 178	53 270 931
	Annulation d'actions	- 1 645 338	44 682 308	4 €	- 6 581 352	178 729 232		53 270 931
Situation au 31 décembre 2019			**44 682 308**	**4 €**		**178 729 232**		**53 270 931**

8.3.5 Franchissements de seuils

Depuis la publication du Document de référence 2018, deux franchissements de seuil ont été déclarés au cours de l'exercice 2019, 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 (à titre individuel)	25/04/2019	Hausse	50 % des droits de vote	17 303 586	38,34 %	50,77 %
Nitorum Capital LP(2)	07/06/2019	Hausse	2 % du capital	919 093	2,04 %	1,37 %

(1) Droits de votes théoriques.
(2) Seuils franchis par les fonds Nitorum Fund, L.P et Nitorum Master Fund, L.P, gérés par Nitorum Capital L.P.

Il est précisé que par décision du 2 avril 2019, l'Autorité des marchés financiers a accordé au concert formé par Wendel-Participations SE, sa Présidente Priscilla de Moustier et Société Privée d'Investissements Mobiliers (SPIM), une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique visant les actions Wendel SE, dans le cadre de l'opération d'annulation d'actions de Wendel SE.

8.3.6 Nantissement d'actions de l'émetteur

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2019, 64 434 actions Wendel inscrites au nominatif (pur et administré) faisaient l'objet d'un nantissement.

8.3.7 Autorisations financières

8.3.7.1 Autorisations financières existantes et utilisation

Au 31 décembre 2019, les autorisations financières suivantes étaient en vigueur :

Nature de l'autorisation	Date de l'AG (n° de la résolution)	Durée et expiration	Montant nominal autorisé ou % du capital	Montant utilisé au 31.12.2019
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€[1]	-
■ Sans droit préférentiel de souscription	17.05.2018 17e, 18e et 19e résolutions	26 mois 17.07.2020	18 M€[1]	-
■ En cas de demande excédentaire	17.05.2018 20e résolution	26 mois 17.07.2020	15 % de l'émission initiale[1]	-
■ 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€	
■ Par incorporation de réserves	17.05.2018 23e résolution	26 mois 17.07.2020	80 M€[1]	-
■ 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	16.05.2019 16e résolution	14 mois 16.07.2020	10 % du capital prix maximal de 250 € par action	1 751 899 actions[2]
■ Annulation d'actions	16.05.2019 17e résolution	26 mois 16.07.2021	10 % du capital par période de 24 mois	1 645 338 actions, soit 3,55 % du capital[3]
C. Actionnariat salarié				
■ Plan d'épargne Groupe	16.05.2019 18e résolution	14 mois 16.07.2020	150 000 €	104 220 €
■ 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)	145 944 options
■ 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)	154 313 actions

(1) S'impute sur le plafond global de la 24e résolution.
(2) Dont 1 169 399 actions achetées dans le cadre de l'autorisation conférée aux termes de la 14e résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2018.
(3) Dont 1 169 399 actions annulées dans le cadre de l'autorisation conférée aux termes de la 21e résolution de l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

8.3.7.2 Autorisations financières proposées à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020

Nature de l'autorisation	Date de l'AG (n° de la résolution)	Durée et expiration	Montant nominal autorisé ou % du capital
A. Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital			
■ Avec droit préférentiel de souscription	02.07.2020 17e résolution	26 mois 02.09.2022	40 % du capital
■ Par offre au public, sans droit préférentiel de souscription	02.07.2020 18e résolution	26 mois 02.09.2022	10 % du capital
■ Par placement privé, sans droit préférentiel de souscription	02.07.2020 19e résolution	26 mois 02.09.2022	10 % du capital
■ Fixation du prix en cas d'offre au public et de placement privé	02.07.2020 20e résolution	26 mois 02.09.2022	-
■ En cas de demande excédentaire	02.07.2020 21e résolution	26 mois 02.09.2022	15 % de l'émission initiale
■ En vue de rémunérer des apports de titres en nature	02.07.2020 22e résolution	26 mois 02.09.2022	10 % du capital
■ Dans le cadre d'une OPE	02.07.2020 23e résolution	26 mois 02.09.2022	10 % du capital
■ Par incorporation de réserves	02.07.2020 24e résolution	26 mois 02.09.2022	50 % du capital
■ Plafond global autorisé	02.07.2020 25e résolution	26 mois 02.09.2022	Plafond global : 100 % du capital (17,18,19,20, 21,22,23,24e résolutions) Sous-plafond : 10 % du capital (18,19,20,21,22,23e résolutions)
B. Autorisation d'un programme de rachat d'actions et annulation d'actions			
■ Rachat d'actions	02.07.2020 15e résolution	14 mois 02.09.2021	10 % du capital prix maximal de 250 € par action
■ Annulation d'actions	02.07.2020 16e résolution	14 mois 02.09.2021	10 % du capital par période de 24 mois
C. Actionnariat salarié			
■ Plan d'épargne Groupe	02.07.2020 26e résolution	14 mois 02.09.2021	150 000 €
■ Options d'achat et/ou de souscription d'actions	02.07.2020 27e résolution	14 mois 02.09.2021	1 % du capital (plafond commun aux options et actions de performance)
■ Actions attribuées gratuitement	02.07.2020 28e résolution	14 mois 02.09.2021	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 2 juillet 2020 annuleront, à hauteur des montants non utilisés, et remplaceront les autorisations et délégations antérieures ayant le même objet.

8.3.8 Rachat d'actions

8.3.8.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale du 16 mai 2019 (16e résolution) a 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 de l'autorisation, 4 513 219 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 :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de services 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 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.

8.3.8.2 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 2019 et le 31 décembre 2019, Oddo Corporate Finance :

- a acheté pour le compte de Wendel 106 561 actions pour une valeur globale de 11 537 487,90 € et une valeur unitaire moyenne de 108,27 € ;
- a cédé pour le compte de Wendel 132 761 actions pour une valeur globale de 14 479 658 € et une valeur unitaire moyenne de 109,07 €.

Il est précisé que le contrat de liquidité a été suspendu du 17 avril au 19 décembre 2019 inclus, en raison de la mise en œuvre à compter du 17 avril 2019 de l'accord de rachat d'actions conclu avec Goldman Sachs International le 26 mars 2019.

8.3.8.3 Mise en œuvre des plans d'options et d'actions de performance

L'intégralité des actions propres acquises directement par Wendel entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, a été affectée aux opérations de croissance externe dans le cadre de l'accord conclu le 26 mars 2019 avec Goldman Sachs International.

8.3.8.4 Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport

Entre le 1er janvier 2019 et 31 décembre 2019, Wendel a acquis directement 1 645 338 actions propres affectées aux opérations de croissance externe. Ces achats ont été réalisés pour une valeur brute de 202 646 369,63 € et une valeur unitaire moyenne de 123,16 €.

8.3.8.5 Annulation d'actions

Entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, Wendel a procédé à une réduction de capital de 6 581 352 € par annulation de 1 645 338 actions.

8.3.8.6 Synthèse des opérations sur actions détenues par la Société au 31 décembre 2019

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 8.3.8.1 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 2019, Wendel a annulé 1 645 338 actions.

Au 31 décembre 2019, la Société détient 908 950 actions propres, soit 2,03 % du capital.

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres actions du 1er janvier au 31 décembre 2019

	Flux bruts cumulés en 2019	
	Achats	**Ventes/transferts**
Nombre d'actions	1 751 899	210 685
Échéance maximale moyenne	-	-
Cours moyen de la transaction	122,26 €	82,97 €
Prix d'exercice moyen	-	-
MONTANTS	**214 183 857,53 €**	**17 480 913,96 €**

Positions ouvertes au 31 décembre 2019

Positions ouvertes à l'achat			Positions ouvertes à la vente		
Calls achetés	*Puts* vendus	Achats à terme	*Calls* vendus	*Puts* achetés	Ventes à terme
-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-

8.3.8.7 Description du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2020

Il est demandé à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020 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 :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ;
- 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, à titre gratuit, d'actions 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 ;
- la conservation 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'Epargne 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 ou par toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF. Dans une telle hypothèse la Société 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 2019, 4 468 230 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 1 117 057 500 €.

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 2019, le nombre d'actions propres détenues par Wendel était de 908 950. Sur cette base, la Société serait en mesure de racheter 3 559 280 actions compte tenu des actions déjà autodétenues, soit 7,97 % du capital représentant un montant total maximum de 889 820 000 € 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 2 juillet 2020, soit jusqu'au 2 septembre 2021.

Il est également demandé à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020 dans la 16e 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 2 septembre 2022.

8.3.9 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 les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes(1) au cours de l'exercice 2019.

Nom et fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
André François-Poncet, Président du Directoire	Actions	Souscription	5 000
	Options	Devenues exerçables	11 570
	Options	Devenues exerçables	16 892
	Actions	Attribuées gratuitement	5 662
	Actions	Souscription	3 000
Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019	Actions	Acquisition	1 000
	Actions	Acquisition	1 000
Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés	Actions	Souscription	257
	Actions	Attribuées définitivement	243
	Options	Devenues exerçables	300

(1) Y compris les opérations effectuées par les personnes qui leur sont étroitement liées au sens du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché.

8.3.10 Pactes d'actionnaires

8.3.10.1 Engagements relatifs au capital de Wendel

La Société a été informée de la conclusion entre les sociétés Wendel-Participations SE et Société d'Investissement Privée Mobiliers (SPIM) et certains actionnaires individuels des engagements de conservation suivants, qui étaient en cours au 31 décembre 2019 :

- un engagement de conservation d'une durée de six ans conclu en application de l'ancien article 885 I *bis* du Code général des impôts en date du 3 décembre 2013 portant sur 38,58 % du capital à cette date ;
- 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 4 décembre 2017, 20 décembre 2018 et 12 décembre 2019 portant respectivement sur 40,16 %, 35,84 % et 35,39 % 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 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 2.1.7.1, paragraphe "Restrictions sur la cession d'actions Wendel par les membres du Conseil de surveillance et du Directoire".

8.3.10.2 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés non cotées

Au 31 décembre 2019, 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, Crisis Prevention Institute, Cromology, IHS, 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, Crisis Prevention Institute, 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'antidilution 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 principaux actionnaires ont renouvelé, dans le cadre de la réglementation relative à l'actionnariat étranger et à la protection de la sécurité nationale des États-Unis, (i) différents engagements auprès du Département de la Défense des États-Unis portant principalement sur la gouvernance de la Société (en ce compris la nomination de 2 administrateurs « indépendants » agréés par les autorités américaines), ainsi que (ii) l'engagement par les actionnaires non américains de prendre des mesures complémentaires (dilution de leur participation ou restriction de leurs droits de gouvernance) visant à diluer l'influence d'intérêts étrangers dans Allied Universal en cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires au titre de cette réglementation ;
- 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 ; et

- s'agissant d'IHS, le pacte d'actionnaires contient une clause de confidentialité particulièrement restrictive.

Les accords avec les équipes de direction (managers ou anciens managers) des filiales (Allied Universal, Constantia Flexibles, Crisis Prevention Institute, 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 6e anniversaire et le 12e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et/ou
- au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente 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 « Association des équipes de direction des filiales à la performance des entités » des comptes consolidés 2019.

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 Constantia Flexibles, Crisis Prevention Institute, Cromology, Stahl et Tsebo. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant.

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, Crisis Prevention Institute, IHS, et Tsebo (voir la note 4-1 « Association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe » des comptes consolidés 2019).

8.3.10.3 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés cotées

Compte tenu de la sortie de Wendel du capital de Saint-Gobain, les accords visés par la déclaration commune publiée le 26 mai 2011 sont caducs et le mandat d'administrateur de Frédéric Lemoine, représentant de Wendel au Conseil d'administration de Saint-Gobain, s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale de Saint-Gobain du 4 juin 2020. Plus aucun représentant de Wendel ne siègera au Conseil d'administration de Saint-Gobain à compter de cette date.

8.3.11 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 :

- au 31 décembre 2019, détention par Wendel-Participations SE (et affiliés) de 39,06 % du capital, 51,46 % des droits de vote théoriques et 52,16 % des droits de vote exerçables de Wendel SE ;
- 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 2019 35,57 % du capital et 51,30 % des droits de vote théoriques de Bureau Veritas, société cotée sur Euronext Paris et qui constitue un de ses actifs essentiels ;
- 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 9.1.1 « 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 8.4.4.3 « Droit de vote et acquisition du droit de vote double ») ;
- 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 8.3.10 « Pactes d'actionnaires 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 de la famille Wendel ;
- 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 d'indemnités de départ au bénéfice d'André François-Poncet (voir section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire », paragraphe « Indemnités de départ ») ;
- franchissements de seuils statutaires : les franchissements doivent être déclarés tous les 2 % de détention en capital comme en droits de vote.

8.4 Renseignements sur la Société et principales dispositions statutaires

8.4.1 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

Il est précisé que les informations du site internet ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.

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.

Code LEI (identifiant d'identité juridique)

969500M98ZMIZYJD5O34

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 ».

8.4.2 Principales dispositions statutaires

Les statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

8.4.2.1 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.

8.4.2.2 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.

8.4.2.3 Dispositions statutaires applicables aux membres du Directoire

Voir section 2.1.4 "Le Directoire et son fonctionnement".

8.4.2.4 Dispositions statutaires applicables aux membres du Conseil de surveillance

Voir section 2.1.1 "Le Conseil de surveillance et son fonctionnement".

8.4.2.5 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 %.

8.4.3 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 2017 : finalisation de l'acquisition de 65 % [(1)] du capital de Tsebo le 1er février 2017 : dans le cadre de cette opération, Wendel a investi 159 M€ [(2)], 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 d'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. En décembre 2018, Wendel a annoncé l'acquisition de 4,8 % du capital de Stahl auprès de Clariant pour 50 M€.

En 2019 : cession depuis janvier de la quasi totalité des titres Saint-Gobain pour un prix de cession total de 468 M€, cession de la participation de Wendel dans PlaYce à CFAO pour un produit net de cession de 32,2 M€ en février 2019, réinvestissement de 125 M€ dans Cromology à l'occasion de la renégociation de sa dette en mai 2019, cession réalisée en décembre 2019 d'environ 79 % de la participation de Wendel dans Allied Universal pour un produit net de cession de 721 M$, injections de capital pour 17,7 M$ dans Tsebo en renforcement de sa structure financière, acquisition de Crisis Prevention Institute pour un investissement d'environ 569 M$ en fonds propres en décembre 2019.

L'activité de la Société en 2019 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 d'enregistrement universel, Wendel n'a pas d'autres projets suffisamment avancés pour lesquels ses organes de direction auraient déjà pris des engagements fermes.

(1) Taux de détention avant co-investissement du management de Tsebo pour une participation d'environ 2,5 % du capital.
(2) Après prise en compte de la couverture de taux mise en place à la suite de l'accord signé en septembre 2016.

8.4.4 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 :

8.4.4.1 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.

8.4.4.2 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.

8.4.4.3 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.

9

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 2 JUILLET 2020

9.1 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 450

9.2 RAPPORTS COMPLÉMENTAIRES 464

9.3 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 467

9.4 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 2 JUILLET 2020 468

9.5 TEXTE DES RÉSOLUTIONS 472

9.1 Rapports des Commissaires aux comptes

9.1.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

À l'assemblée générale de la société Wendel,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, 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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

I. Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

1. Conventions autorisées et/ou conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé ou depuis la clôture, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

A. Avec M. David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019

Engagements en matière de co-investissements

Sur autorisation du Conseil de surveillance en date du 27 septembre 2019, les modalités de participation de M. David Darmon aux co-investissements ont été fixées comme suit :

- pour les nouveaux investissements relevant du programme de co-investissement 2018-2021 (tel que décrit au paragraphe II.B.c) de la seconde partie du présent rapport), M. David Darmon a la faculté de co-investir 6,7 % de la quote-part des 0,5 % réservée aux co-investissements des membres de l'équipe Wendel, selon les termes et conditions de ce programme ;
- pour les réinvestissements dans des sociétés existant dans le portefeuille de la Société avant le 9 septembre 2019, le pourcentage de co-investissement de M. David Darmon est celui applicable à l'investissement initial.

Le Conseil de surveillance a considéré que ces modalités étaient dans l'intérêt de la Société compte tenu d'une part, des modalités de co-investissements applicables à M. David Darmon en sa qualité de salarié avant sa nomination et en qualité de membre du Directoire et, d'autre part, de l'équilibre général des conditions négociées avec M. David Darmon dans le cadre de sa nomination en qualité de membre du Directoire.

B. Avec M. André François-Poncet et M. David Darmon, membres du Directoire

a) Co-investissement des membres du Directoire dans la société CPI

Le 23 décembre 2019, le groupe Wendel a investi 569 millions d'US dollars dans la société Crisis Prevention Institute (CPI).

Dans ce cadre, M. André François-Poncet et M. David Darmon ont respectivement investi, sur autorisation préalable du Conseil de

surveillance du 6 novembre 2019, 106 milliers d'euros et 177 milliers d'euros, dont 90 % en mutualisé et 10 % en deal par deal, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2018-2021 (telles que décrites au paragraphe II.B.c) de la seconde partie du présent rapport).

Ce co-investissement a été effectué à travers, pour la partie en deal par deal, le fonds Expansion 17 SCA FIAR (un compartiment pour chaque investissement) et, pour la partie mutualisée, le fonds Global Performance 17 SCA FIAR qui a ouvert un second compartiment pour tous les investissements de la période 2018-2021.

Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de permettre aux membres du Directoire d'investir dans CPI aux côtés du Groupe afin d'aligner leurs intérêts sur ceux du Groupe.

b) Promesses d'achat et de vente avec la société Trief Corporation

En application des principes de co-investissement de la période 2018-2021 approuvés par l'Assemblée générale du 17 mai 2018 (tels que décrits au paragraphe II.B.c) de la seconde partie du présent rapport), et sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 21 mars 2018, les membres du Directoire ont conclu le 19 décembre 2019 avec la société Trief Corporation, filiale détenue à 100 % par Wendel, des promesses d'achat et de vente relatives à leurs co-investissements réalisés ou à réaliser au travers Global Performance 17 SCA et Expansion 17 SCA, sociétés agréées en tant que fonds d'investissement alternatif réservés (FIAR) par les autorités luxembourgeoises compétentes.

Le Conseil de surveillance a considéré que ces promesses ont vocation à régler le sort des co-investissements des membres du Directoire en cas de départ du groupe Wendel avant la survenance des évènements de liquidité affectant les sociétés dans lesquelles ils ont co-investi à travers les FIAR susvisés.

C. Avec Wendel-Participations SE

Personnes concernées :

- Wendel-Participations SE, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- M. Nicolas ver Hulst (administrateur), Mme Bénédicte Coste (administrateur), M. Edouard de l'Espée (censeur), Priscilla de Moustier (Président Directeur Général), François de Wendel (censeur), Humbert de Wendel (administrateur) de la société Wendel-Participations SE, et également membres du Conseil de surveillance de la société Wendel SE.

Conventions sur l'utilisation de la marque « Wendel »

Par deux conventions du 15 mai 2002, les sociétés SLPS, SOGEVAL et Wendel-Participations ont autorisé Wendel à utiliser le nom patronymique « Wendel » dans sa dénomination sociale et comme nom commercial et ont concédé à la 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 la Société aura été inférieure à 33,34 % pendant 120 jours consécutifs. Faute d'avoir exercé ce droit de révocation dans un délai de 60 jours suivant le délai susvisé, le droit d'usage du nom et la licence exclusive sur la marque deviendraient définitifs et irrévocables.

Le contrat de licence de marque du 15 mai 2002 a été modifié par avenants des 25 octobre 2013, 8 décembre 2015 et 21 mars 2018 afin de définir les règles de l'exploitation de la marque Wendel à l'étranger.

Dans le cadre de la fusion-absorption de Winvest Conseil par Trief Corporation, filiale à 100 % de Wendel, Wendel-Participations, propriétaire de la marque Wendel, et la Société ont conclu, le 18 février 2020, un avenant au contrat de licence de marque du 15 mai 2002, afin d'autoriser l'usage de la marque Wendel pour l'entité résultant de la fusion. Le contrat de licence de marque n'a pas été modifié sur les autres points.

Le Conseil de surveillance du 6 novembre 2019 a autorisé la conclusion de l'avenant susvisé et 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.

2. Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

A. Avec M. David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019

a) *Transition Agreement* relatif au contrat de travail américain

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 5 février 2020, a autorisé la conclusion d'un *Transition Agreement* entre Wendel North America LLC et M. David Darmon.

Le *Transition Agreement*, conclu le 4 mars 2020, a pour objet de :

- fixer la date de fin du contrat de travail américain au 31 juillet 2020 au plus tard ;
- convenir des conditions d'application du contrat de travail américain à compter de la date de nomination de M. David Darmon en qualité de membre du Directoire, soit le 9 septembre 2019, jusqu'à l'expiration dudit contrat, soit le 31 juillet 2020 au plus tard.

Aux termes du Transition Agreement, à compter du 9 septembre 2019 et jusqu'à la date d'expiration du contrat de travail américain, M. David Darmon :

- est dispensé d'activité par la société Wendel North America LLC ;
- ne perçoit plus la rémunération fixe et variable prévue par le contrat de travail américain ;
- n'est plus éligible aux plans de stock-options, actions de performance, co-investissement et épargne mis en place au sein du Groupe Wendel et ses filiales ;

- continue à bénéficier d'une indemnité d'expatriation (*Expatriation Allowance*) d'un montant mensuel brut de 80.621 dollars américains, pour la durée de la période susvisée.

Le Conseil de surveillance a considéré que ces aménagements étaient dans l'intérêt de la Société, compte tenu de la nécessité de réaménager les modalités d'application du contrat de travail américain compte tenu de la nomination de M. David Darmon au Directoire.

b) Avenant au contrat de travail français

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 5 février 2020, a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de travail de M. David Darmon avec la société Wendel SE.

M. David Darmon est salarié de la Société au titre d'un contrat de travail de droit français entré en vigueur le 4 juillet 2005. Par une lettre en date du 31 mai 2013, ce contrat de travail a été suspendu dans le cadre de son expatriation aux Etats-Unis d'Amérique, au sein de la société Winvest Advisors North America, devenue Wendel North America LLC. Pendant son expatriation aux Etats-Unis d'Amérique, M. David Darmon a exercé les fonctions de CEO de la société Wendel North America LLC dans le cadre d'un contrat de travail de droit américain conclu le 31 mai 2013.

L'avenant au contrat de travail français, conclu le 4 mars 2020, a pour objet de :

- confirmer la poursuite de la suspension du contrat de travail français pendant l'exercice du mandat de membre du Directoire, étant précisé qu'au terme du mandat social, sous réserve des dispositions légales applicables, M. David Darmon sera réintégré au sein de Wendel à un poste de niveau égal ou équivalent à celui de Directeur Général Adjoint membre du comité d'investissement ;
- convenir des modalités applicables à M. David Darmon durant la période transitoire s'étendant du 9 septembre 2019 jusqu'au terme effectif du contrat de travail américain, prévu le 31 juillet 2020 au plus tard, et notamment du maintien de l'affiliation de M. David Darmon aux différents régimes de protection sociale suivants, les cotisations étant prises en charge par la Société :
  - affiliation auprès de la Caisse des Français à l'Etranger : assurance contre les risques maladie-maternité-invalidité et accidents du travail/maladies professionnelles, participation au régime de retraite vieillesse de base du régime général français ;
  - affiliation aux régimes de retraite complémentaire de la CRE-IRCAFEX (institutions Agirc-Arrco) ;
  - affiliation contre le risque de perte d'emploi : auprès de Pôle Emploi International jusqu'au 31 décembre 2019, M. David Darmon bénéficiant de la souscription à l'assurance chômage de la GSC (garantie sociale des chefs d'entreprise) à compter du 1er janvier 2020 ;
  - prévoyance – frais de santé : M. David Darmon bénéficie des régimes frais de santé et prévoyance attachés aux régimes de couverture sociale volontaire française susvisés ;
- fixer le salaire de réintégration applicable au jour de la réactivation du contrat de travail français comme suit (sous réserve des augmentations décidées au moment de la revue annuelle des rémunérations) :
  - salaire annuel brut de base : 490.000 euros ;
  - rémunération brute variable maximum pour une année complète : 490.000 euros ;
- préciser que la période d'expatriation au sein de la société Wendel North America LLC sera prise en compte pour la détermination de l'ancienneté de M. David Darmon (étant précisé que, conformément aux dispositions légales applicables, la période d'exercice du mandat de social en qualité de membre du Directoire n'est pas prise en compte pour le calcul de l'ancienneté).

Le Conseil de surveillance a autorisé ces aménagements afin de permettre l'exercice par M. David Darmon de son mandat social en qualité de membre du Directoire dans des conditions sociales satisfaisantes tenant compte de son expatriation. Le Conseil de surveillance a considéré que ces aménagements étaient dans l'intérêt de la Société compte tenu d'une part, de l'ancienneté de M. David Darmon en qualité de salarié de la Société et, d'autre part, de l'équilibre général des conditions négociées avec M. David Darmon dans le cadre de sa nomination en qualité de membre du Directoire.

B. Avec André François-Poncet et David Darmon, membres du Directoire

Conventions de garantie en cas de litiges liés à l'exercice des mandats sociaux

Lors de sa réunion du 18 mars 2020, le Conseil de surveillance a autorisé la conclusion d'une lettre de garantie avec respectivement M. André François-Poncet et M. David Darmon.

Par cette lettre de garantie en date du 18 mars 2020, Wendel prend en charge, en différence de condition et de limite des polices d'assurances applicables, les frais de défense et les conséquences pécuniaires résultant de réclamations liées aux mandats sociaux, selon le cas, de Président du Directoire ou de membre du Directoire de Wendel, ainsi qu'aux mandats sociaux qu'ils exercent au sein d'une ou plusieurs entités du groupe Wendel. La garantie est soumise à diverses conditions et prévoit plusieurs cas d'exclusions de son application, notamment en cas de faute intentionnelle, d'avantage personnel illégal ou de sanction pénale.

Le Conseil de surveillance a considéré qu'il était dans l'intérêt de la Société de permettre à la Société la prise en charge des frais de défense et des conséquences pécuniaires qui pourraient nuire à l'action des membres du Directoire, dès lors que l'action du mandataire social est engagée dans l'intérêt de Wendel, et étant précisé que la mise en œuvre de la garantie devrait être exceptionnelle en raison des couvertures d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

3. Conventions non autorisées préalablement

En application des articles L. 225-90 et L. 823-1219 du code de commerce, nous vous signalons que les conventions suivantes n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable par votre Conseil de surveillance, compte tenu de leur absence de matérialité. Ces conventions ont été ratifiées *a posteriori* par le Conseil de surveillance.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

A. Avec M. David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019

a) Co-investissement complémentaire dans la société Tsebo

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 5 février 2020, a ratifié *a posteriori* le réinvestissement de M. David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019, dans le cadre d'un réinvestissement marginal effectué par Wendel dans la société Tsebo.

En décembre 2019, M. David Darmon a réinvesti 1,3 millier d'euros dans la société Tsebo via les fonds Expansion 17 SCA FIAR et Global Performance 17 SCA FIAR, en conformité avec les principes de co-investissement 2013-2017 (tels que décrits au paragraphe II.B.b) de la seconde partie du présent rapport).

Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de permettre à M. David Darmon d'investir dans cette société aux côtés du Groupe afin d'aligner ses intérêts sur ceux du Groupe.

b) Co-investissement complémentaire dans la société IHS

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 5 février 2020, a ratifié *a posteriori* le réinvestissement de M. David Darmon, membre du Directoire depuis le 9 septembre 2019, dans le cadre d'un réinvestissement marginal effectué par Wendel dans la société IHS.

En décembre 2019, M. David Darmon a réinvesti 2 milliers d'euros dans la société IHS, via le fonds Oranje-Nassau Développement SA FIAR, conformité avec les principes deco-investissement 2011-2012 (tels que décrits au paragraphe II.B.a) de la seconde partie du présent rapport).

Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de permettre à M. David Darmon d'investir dans cette société aux côtés du Groupe afin d'aligner ses intérêts sur ceux du Groupe.

La procédure d'autorisation préalable de ces conventions n'a pas été suivie par votre Conseil de surveillance par omission, compte tenu de leur absence de matérialité.

B. Avec Mme Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance

a) Co-investissement dans la société CPI

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 18 mars 2020, a ratifié *a posteriori* l'investissement de 8 milliers d'euros effectué par Mme Sophie Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés de la Société, dans le cadre de l'investissement du groupe Wendel dans la société Crisis Prevention Institute (CPI), répartis par moitié entre le mutualisé et le deal par deal, conformément aux règles de co-investissement applicables pour la période 2018-2021 (telles que décrites au paragraphe II.B.c de la seconde partie du présent rapport).

Mme Sophie Parise est éligible au co-investissement en sa qualité de salariée de Wendel.

Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de permettre à Mme Sophie Parise de poursuivre ses co-investissements au titre de sa fonction salariée, nonobstant son mandat de membre du Conseil de surveillance.

b) Promesses d'achat et de vente avec la société Trief Corporation

En application des principes de co-investissement de la période 2018-2021 approuvés par l'Assemblée générale du 17 mai 2018, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 18 mars 2020, a ratifié *a posteriori* la conclusion le 19 décembre 2019 avec la société Trief Corporation, filiale détenue à 100 % par Wendel, des promesses d'achat et de vente relatives aux co-investissements de Mme Sophie Parise réalisés ou à réaliser pendant cette période au travers de Global Performance 17 SCA et Expansion 17 SCA, fonds d'investissement alternatif réservés (FIAR).

Le Conseil de surveillance a considéré que ces promesses ont vocation à régler le sort des co-investissements de Mme Sophie Parise en cas de départ du groupe Wendel avant la survenance des évènements de liquidité affectant les sociétés dans lesquelles elle a co-investi à travers les FIAR susvisés.

La procédure d'autorisation préalable de ces conventions n'a pas été suivie par votre Conseil de surveillance par omission, compte tenu de leur absence de matérialité.

II. Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A. Conventions entre Wendel et Wendel-Participations SE

Personnes concernées :

- Wendel-Participations SE, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- M. Nicolas ver Hulst (administrateur), Mme Bénédicte Coste (administrateur), M. Edouard de l'Espée (censeur), Priscilla de Moustier (Président Directeur Général), François de Wendel (censeur), Humbert de Wendel (administrateur) de la société Wendel-Participations SE, et également membres du Conseil de surveillance de la société Wendel SE.

a) Convention de prestation d'assistance administrative

Le 2 septembre 2003, Wendel a conclu avec Wendel-Participations une convention de prestations d'assistance administrative. Le montant facturé au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 13 000 euros HT.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention dans la mesure où elle permet des synergies et un fonctionnement harmonieux entre les deux sociétés.

b) Convention de location de locaux

Le 2 septembre 2003, Wendel a conclu avec Wendel-Participations un engagement de location de locaux. Le montant facturé au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 45 239 euros HT.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a constaté l'intérêt de poursuivre cette convention qui permet un fonctionnement harmonieux entre les deux sociétés.

c) 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, Wendel SE et Wendel-Participations ont conclu le 18 décembre 2017 une convention de prestations de services par laquelle Wendel SE 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 2019 s'est élevé à 35 000 euros HT.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a confirmé l'intérêt de cette convention qui permet à Wendel-Participations SE de respecter ses obligations légales.

B. Co-investissements des membres du Directoire

a) Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par Wendel en 2011 et avril 2013 (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 2019 les participations de votre Groupe dans la société non cotée 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.

Les principes applicables aux co-investissements afférents aux acquisitions effectuées par Wendel entre 2011 et avril 2013 (ainsi qu'aux réinvestissements ultérieurs effectués dans ces sociétés) perdurent sans modification.

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 une société de capital-risque luxembourgeoise, Oranje-Nassau Développement SA SICAR, constituée en 2011 et transformée fin 2019 en fonds d'investissement alternatif réservé (FIAR).

Les co-investissements dans Parcours et Mecatherm ont été débouclés à la suite de la cession de ces sociétés respectivement fin 2016 et fin 2018. Le co-investissement dans IHS demeure en vigueur.

Fin 2019, dans le cadre d'un réinvestissement marginal effectué par Wendel dans IHS, M. David Darmon, membre du Directoire, a réinvesti 2 milliers d'euros, comme mentionné au paragraphe I.3.A.b) de la première partie du présent rapport.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a constaté l'intérêt de poursuivre le programme de co-investissement 2011-2012 dans la mesure où M. David Darmon a co-investi sur ces bases et demeure engagé dans la société IHS.

b) Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par 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 détenaient au cours de l'exercice 2019 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo.

Les principes généraux de ces co-investissements sont les suivants :

- 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) ;
- 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) ;
- les derniers 30 % du montant co-investi le sont pari passu avec Wendel, dont 15 % en deal par deal et 15 % en mutualisé ;
- 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 ;
- 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.

Les principes applicables aux co-investissements afférents aux acquisitions effectuées par Wendel entre avril 2013 et avril 2017 (ainsi qu'aux réinvestissements ultérieurs effectués dans ces sociétés) perdurent sans modification.

En application de ces principes, les managers concernés de Wendel, dont M. David Darmon, ont investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans les sociétés Saham, Nippon Oil Pump, CSP Technologies, Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo.

En décembre 2019, le co-investissement dans Allied Universal a été partiellement débouclé en conséquence de la cession par Wendel de 79 % de sa participation dans cette société pour 719 millions d'US dollars (étant précisé que ce montant d'inclut pas la partie résiduelle du produit de cession, encaissée en janvier 2020). Conformément aux règles du programme 2013-2017, cette cession a constitué un événement de liquidité et donné lieu à une liquidité partielle au *prorata* de la participation cédée.

A ce titre M. David Darmon recevra :

- en ce qui concerne la portion mutualisée, (i) pour la partie en *pari passu,* le remboursement de ses apports et sa part de plus-value en proportion de sa participation au capital, et (ii) pour la partie en *carried interest*, le résultat de cette cession sera 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 à M. David Darmon ;
- en ce qui concerne la portion en *deal par deal*, la cession partielle ayant permis d'atteindre le rendement minimum escompté, un montant d'environ 1,4 million d'euros (sous réserve d'ajustements).

En décembre 2019, le groupe Wendel et les co-investisseurs ont procédé à un réinvestissement marginal dans la société Tsebo. Dans ce cadre, M. David Darmon, membre du Directoire, a réinvesti un montant de 1,3 millier d'euros, comme mentionné au paragraphe I.3.A.a) de la première partie du présent rapport.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a constaté l'intérêt de poursuivre le programme de co-investissement 2013-2017 dans la mesure où M. David Darmon a co-investi sur ces bases et demeure engagé dans les sociétés Constantia Flexibles, Allied Universal et Tsebo.

c) 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.

Les principes applicables aux co-investissements afférents aux acquisitions effectuées par Wendel entre janvier 2018 et avril 2021 perdurent sans modification à l'exception de celle exposée ci-après.

La quote-part de co-investissement du Directoire, initialement fixée à 12,4 % du co-investissement total (soit 4 % pour le Président du Directoire et 8,4 % pour l'autre membre du Directoire), a été revue à la baisse en 2019 à l'occasion du remplacement en tant que membre du Directoire de M. Bernard Gautier par M. David Darmon. Elle est désormais de 10,7 % (soit 4 %, inchangée, pour le Président du Directoire et 6,7 % pour l'autre membre du Directoire). La répartition du co-investissement du Directoire demeure fixée à 90 % en mutualisé et 10 % en *deal par deal*.

En application de ces principes, comme mentionné au paragraphe I.1.B. de la première partie du présent rapport, les managers concernés de Wendel, dont M. André François-Poncet et M. David Darmon, ont :

- investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans la société Crisis Prevention Institute (CPI) en décembre 2019 ; et
- conclu des promesses d'achat et de vente avec Trief Corporation.

Le Conseil de surveillance du 18 mars 2020 a constaté l'intérêt de poursuivre le programme de co-investissement 2018-2021 dans la mesure où M. André François-Poncet et M. David Darmon ont co-investi sur ces bases et sont engagés dans la société CPI.

C. Avec M. Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019

a) Rémunération variable annuelle 2019

M. Bernard Gautier était 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 était versée au titre de son contrat de travail.

Son mandat social de membre du Directoire a pris fin le 9 septembre 2019 et son contrat de travail a pris fin le 10 mars 2020, à l'issue d'une période de préavis de 6 mois qui a débuté le 11 septembre 2019.

La rémunération variable 2019 de M. Bernard Gautier a été autorisée par le Conseil de surveillance du 18 mars 2020, sur proposition du Président du Directoire et sur avis du Comité de gouvernance et du développement durable. Compte tenu des objectifs réalisés, il a été décidé le versement à M. Bernard Gautier de 83,4 % de sa rémunération variable maximum, soit 805 644 euros.

b) Indemnités de départ

Le Conseil de surveillance de Wendel, réuni le 27 septembre 2019, a constaté la réalisation des conditions de performance pour le versement de l'indemnité de départ de M. Bernard Gautier à hauteur des montants ci-après mentionnés.

Ces conditions de performance avaient été préalablement définies par le Conseil de surveillance en date du 6 mai 2009 et publiées le 12 mai 2009. Elles avaient été réitérées par le Conseil lors des renouvellements du mandat au Directoire de M. Bernard Gautier les 27 mars 2013 et 22 mars 2017 et approuvées par les assemblées générales des 28 mai 2013 et 18 mai 2017.

En cas de rupture de son contrat de travail, M. Bernard Gautier avait 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 ont été arrêtés. Lorsque cette indemnité excédait l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent ne pouvait être versé que si, au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, Bernard Gautier avait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés.

Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de cette condition : en 2016, les objectifs ont été atteints à 85,23 %, en 2017 à 92,13 % et en 2018 à 82,1 %. Le montant de l'indemnité versée à ce titre s'est élevé à 1 737 333 euros, en ce compris l'indemnité conventionnelle de licenciement.

En cas de cessation de son mandat au Directoire, M. Bernard Gautier avait 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 avaient été arrêtés, sous réserve que :

- au cours de deux des trois derniers exercices précédant son départ, M. Bernard Gautier ait reçu une rémunération variable d'au moins 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés (condition ci-avant déjà constatée) ;
- l'ANR par action à la fin du mandat (ANR au 30 juin 2019) soit supérieur à 90 % de l'ANR de référence (moyenne des ANR au 31 mars 2019 et au 31 décembre 2018).

Le Conseil de surveillance a constaté la réalisation de ces conditions. L'ANR au 30 juin 2019 s'élevait à 165,40 euros par action et l'ANR de référence s'élevait à 157,05 euros par action. L'ANR au 30 juin 2019 est ainsi supérieur à 90 % de l'ANR de référence. Le montant de l'indemnité versée à ce titre s'est élevé à 1 737 333 euros.

Fait à Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

9.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

(Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 - 17ème, 18ème, 19ème, 20ème, 21ème, 22ème, 23ème et 25ème résolutions)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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 les propositions de délégation au Directoire de différentes émissions d'actions ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (17ème résolution) d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès à une quotité du capital social à émettre de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, dans la limite de 40 % du capital social au moment de l'émission ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (18ème résolution) d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès à une quotité du capital social à émettre de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (19ème résolution) d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès à une quotité du capital social à émettre de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, sur une période de 12 mois ;
  - émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dans les conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce (23ème résolution), dans la limite de 10 % du capital social ;
- de l'autoriser, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, par la 20ème résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 18ème et 19ème résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social;
- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature, consentis à la Société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (22ème résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 25ème résolution, excéder le plafond de 100 % du capital au titre des 17ème, 18ème, 19ème, 20ème, 22ème, 23ème et 24ème résolutions, étant précisé que :

- le montant nominal total des augmentations du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre des 18ème, 19ème, 20ème, 22ème et 23ème résolutions ne pourra, selon la 25ème résolution, excéder le sous-plafond de 10 % du capital

Le plafond global et le sous plafond tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 17ème, 18ème, 19ème et 20ème résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 21ème résolution.

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 ces opérations, 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 ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, 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 au titre des 18ème, 19ème et 20ème résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 17ème, 22ème et 23ème résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées 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 dans les 18ème et 19ème résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Directoire, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

9.1.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

(Assemblée générale du mixte 2 juillet 2020 - 26ème 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, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, de la compétence de décider une 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'entreprise mis en place au sein du Groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximum des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 150.000.

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, pour une durée de quatorze mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou 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 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 et 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.

Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES — Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit — Jacques Pierres

9.1.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

(Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 - 27ème 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, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, ou d'options d'achat d'actions, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce et des membres du personnel salariés de votre société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 ou de certains d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 1 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que de ce plafond sera déduit le nombre des actions attribuées au titre de la 28ème résolution de la présente Assemblée.

Le nombre total des options consenties aux membres du Directoire ne pourra excéder 0,124 % du capital au jour de l'attribution desdites options.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de quatorze mois à compter du jour de la présente Assemblée, à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

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 proposées pour la fixation du prix de souscription 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 ou d'achat des actions.

Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

9.1.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

(Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 - 28ème 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, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, d'actions gratuites à émettre, 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 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que le nombre d'actions attribuées viendra en déduction du nombre maximum d'actions pouvant être émises en vertu de la 27ème résolution de la présente Assemblée, fixé à 1 % du capital.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire ne pourra excéder 0,105 % du capital social au jour de la décision de leur attribution.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de quatorze mois à compter du jour de la présente Assemblée, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

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.

Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

9.1.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020 - 16ème 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 achetées, 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, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance en application de l'article 15-V des statuts, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 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.

Paris-La Défense, le 15 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit

Jacques Pierres

9.2 Rapports complémentaires

9.2.1 Rapport complémentaire du Directoire sur l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne groupe Wendel 2019

Le Directoire, statuant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2019 en sa 18e résolution, après autorisation du Conseil de surveillance du 15 mai 2019, a décidé le 13 juin 2019 une augmentation de capital réservée aux adhérents au plan d'épargne 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 13 juin 2019 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 25 juin 2019 a constaté que 26 055 actions ont été souscrites à la date de clôture de la souscription et que le capital social est augmenté de 104 220 €.

Le capital social s'élève donc désormais à 180 632 988 €, divisé en 45 158 247 actions de 4 € de nominal, toutes de même catégorie.

Prix de souscription

Le Directoire du 13 juin 2019 a arrêté le montant de la décote, soit 30 % 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 13 juin 2019, était de 116,31 € ;
- que le prix de souscription, correspondant à 70 % du prix de référence, était de 81,42 €.

Chaque action nouvelle d'une valeur nominale de 4 € est donc assortie d'une prime d'émission de 77,42 €.

Bénéficiaires de l'offre

Les bénéficiaires de l'offre sont les adhérents au plan d'épargne 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 16 mai 2019 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'épargne groupe Wendel et ses avenants.

Abondement

Pour l'année 2019, l'abondement est de 200 % du versement volontaire ; il est réalisé dans la limite de 107 actions Wendel, 107 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 5 835,46 € 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'épargne 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 14 juin 2019 au 24 juin 2019 inclus.

Elle pouvait être close à tout moment avant le 24 juin 2019 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

26 055 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 2018.

- **Incidence sur la quote-part des capitaux propres au 31 décembre 2018**

Après prise en compte des 26 055 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital objet du présent rapport, la quote-part des capitaux propres par action diminue de 0,02 € sur la base de 26 055 actions émises composant le capital de la Société.

- **Incidence théorique sur la valeur boursière actuelle de l'action telle qu'elle résulte de la moyenne des vingt séances de Bourse précédant le 13 juin 2019**

Après prise en compte des 26 055 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital objet du présent rapport, la valeur boursière de l'action diminue de 0,02 € sur la base de 26 055 actions émises composant le capital de la Société.

À Paris, le 25 juin 2019,

Le Directoire

9.2.2 Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents du plan d'épargne groupe Wendel

Réunion du Directoire du 13 juin 2019

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 au rapport du 15 avril 2019 établi par ERNST & YOUNG Audit et PricewaterhouseCoopers Audit 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 16 mai 2019 dans sa dix-huitième résolution.

Cette augmentation du capital avait été 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.

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. Faisant usage de cette délégation, votre directoire a décidé dans sa séance du 13 juin 2019 de procéder à une augmentation du capital d'un montant nominal maximum de € 150.000 par l'émission de 37.500 actions ordinaires, d'une valeur nominale de € 4 chacune assortie d'une prime d'émission unitaire de € 77,42 réservée aux adhérents du plan d'épargne groupe et aux 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 ERNST & YOUNG Audit et PricewaterhouseCoopers Audit 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 16 mai 2019 ;
- 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 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.

Paris-La Défense, le 28 juin 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES — Mansour Belhiba

ERNST & YOUNG Audit — Jacques Pierres

9.3 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En 2019, 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, des risques et de la conformité et le Comité de gouvernance. Pour refléter l'investissement croissant du Conseil de surveillance en matière de sujets ESG, le Conseil de surveillance a décidé début 2020, de changer le nom du Comité de gouvernance en « Comité de gouvernance et du développement durable » et de changer le nom du Comité d'audit en « Comité d'audit, des risques et de la conformité ».

Votre Conseil de surveillance s'est réuni 12 fois, le Comité d'audit, des risques et de la conformité 6 fois et le Comité de gouvernance et du développement durable 11 fois.

En 2019, votre Société s'est renforcée dans Stahl et a réinvesti dans Cromology. Elle a également fait l'acquisition en fin d'année de la société Crisis Prevention Institute, le leader américain des services de formation en gestion des comportements et de prévention de crises.

Votre Société a cédé une part significative de sa participation dans Allied Universal, a cédé la quasi-totalité des titres Saint-Gobain et a finalisé la cession de PlaYce.

Votre Société a acquis et annulé 1 164 338 actions Wendel dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de 200 millions d'euros mis en œuvre du 17 avril au 17 décembre 2019.

Votre Société a lancé en juin 2019 un emprunt obligataire de 300 M€ avec un taux fixe de 1,375 %, qui a rencontré un vif succès. Le produit a permis de rembourser des obligations qui venaient à échéance et de baisser le coût de la dette. La maturité moyenne pondérée de la dette Wendel est maintenant de 5,5 années et votre Société n'a pas d'échéance avant 2023. Avec une trésorerie de plus de 1 milliard d'euros, elle est donc dans une position solide pour affronter la crise sanitaire du début de cette année.

L'ANR au 31 décembre 2019, à 166,3 € par action, est en progression de 12,8 % sur l'année, performance qui est largement due aux bons résultats de Bureau Veritas.

Le 18 mars 2020, 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 2019 à 2,90 € par action, en progression de 3,60 %[1].

En ce qui concerne la gouvernance, le Conseil de surveillance remercie vivement M. François de Wendel, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée, pour sa remarquable contribution aux travaux du Conseil depuis quinze années, en tant qu'administrateur et Président de mars 2013 à mai 2018.

Le Conseil de surveillance vous propose de nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance M. Thomas de Villeneuve, qui apportera au Conseil de nombreuses compétences. Sous réserve de votre vote, le Conseil se réjouit de la présence de M. Thomas de Villeneuve pour un mandat de 4 ans.

Enfin, votre Conseil vous recommande d'approuver l'ensemble des résolutions présentées par le Directoire qui sont soumises à votre Assemblée générale.

(1) Communiqué de presse du 14 avril 2020 : "A l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé le 18 mars dernier un dividende de 2,90€. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire".

9.4 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 2 juillet 2020

Partie ordinaire

Comptes de l'exercice 2019, affectation du résultat

La **première** et la **deuxième résolution** ont pour objet de soumettre à votre approbation les comptes de Wendel au 31 décembre 2019.

Les comptes individuels font apparaître un résultat net positif de 1 866 millions d'euros. Les capitaux propres (hors résultat de l'exercice) s'élèvent à 5 273 millions d'euros et assurent la solidité financière de Wendel.

Les comptes consolidés font apparaître un résultat net part du Groupe de 399,7 millions d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et la distribution d'un dividende de 2,90 € par action, en progression de 3,60 % par rapport au dividende ordinaire versé au titre de l'exercice 2018[(1)].

	2016	2017	2018
Dividende	2,35 €	2,65 €	2,80 €

Le dividende sera détaché le 7 juillet 2020 et payé le 9 juillet 2020.

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit à une imposition forfaitaire sur le dividende brut au taux 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 158,3,2° du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Conventions réglementées

La **quatrième résolution** a pour objet l'approbation des conventions conclues avec certains mandataires sociaux de la Société, décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ces conventions sont (i) celles conclues avec M. David Darmon dans le cadre de sa nomination en qualité de membre du Directoire (avenant à ses contrats de travail français et américain, engagements en matière de co-investissement) ainsi que ses co-investissements complémentaires dans IHS et Tsebo et (ii) celles conclues avec M. André François-Poncet, M. David Darmon et Mme Sophie Parise au titre de leur co-investissement dans Crisis Prevention Institute et des promesses croisées d'achat et de vente conclues avec Trief Corporation dans le cadre du programme de co-investissement 2018-2021, qui ont vocation à régler le sort des co-investissements en cas de départ du groupe Wendel avant la survenance des évènements de liquidité, et (iii) les lettres de garanties consenties par Wendel au bénéfice de M. André François-Poncet et M. David Darmon.

La **cinquième résolution** a pour objet l'approbation d'une convention réglementée conclue avec Wendel-Participations SE et décrite dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes, qui concerne l'utilisation de la marque Wendel pour l'entité luxembourgeoise qui gérera et détiendra les participations non cotées du Groupe Wendel.

Conseil de surveillance : nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance

La **sixième résolution** a pour objet la nomination de M. Thomas de Villeneuve en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans.

M. Thomas de Villeneuve apportera au Conseil de surveillance son expérience professionnelle dans le secteur de l'investissement et du *private equity* – plus particulièrement dans les domaines télécoms/média/technologies – acquise dans le cadre de ses fonctions depuis 2001 au sein de la société de *private equity* Apax Partners dont il est Directeur associé. Il fera également bénéficier le Conseil de sa connaissance des marchés européen et américain notamment acquise auprès du cabinet de conseil en stratégie The Boston Consulting Group. Enfin, sa connaissance du domaine de l'ingénierie et de l'innovation, développée en sa qualité de membre du Conseil d'administration de la société cotée Altran

(1) Communiqué de presse du 14 avril 2020 : "A l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé le 18 mars dernier un dividende de 2,90€. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire".

Technologies pendant environ 10 ans sera utile au Conseil de surveillance.

La biographie de M. Thomas de Villeneuve figure dans le Document d'enregistrement universel de la Société pour 2019, section 2.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance ».

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 2020 du Président du Directoire, du membre du Directoire et des membres du Conseil de surveillance. Cette politique est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance, aux sections 2.2.1, 2.2.1.1 et 2.2.1.2 du Document d'enregistrement universel de la Société pour 2019. Votre vote est requis en application de l'article L 225-82-2 du Code de commerce.

La **dixième** résolution a pour objet l'approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (membres du Directoire et membres du Conseil de surveillance) pour l'exercice 2019, telles qu'elles sont présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance, conformément à l'article L 225-37-3 I du Code de commerce. Votre vote est requis en application de l'article L 225-100 II du Code de commerce. Ce nouveau vote a été introduit par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi « PACTE ») et l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

Outre les informations concernant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019, les informations fournies conformément à la nouvelle réglementation contiennent notamment les ratios entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société, ainsi que des éléments illustrant l'évolution de ces rémunérations et de la performance de Wendel au cours des cinq derniers exercices.

Ces informations sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance, à la section 2.2.2 « Informations générales sur les rémunérations des mandataires sociaux liées à l'exercice 2019 » du Document d'enregistrement universel de la Société pour 2019.

Les **onzième, douzième, treizième** et **quatorzième résolutions** ont pour objet l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à :

- M. André François-Poncet, Président du Directoire ;
- M. Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019 ;
- M. David Darmon, membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019 ;
- M. Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance.

Ces éléments de rémunération sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance, à la section 2.2.3 « Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à chaque membre du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires » du Document d'enregistrement universel de la Société pour 2019.

Les éléments de rémunération variable de M. André François-Poncet, M. David Darmon et M. Nicolas ver Hulst leur seront versés après votre approbation.

Votre vote est requis en application de l'article L 225-100 III du Code de commerce.

Programme de rachat d'actions

La **quinzième 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 attribuées gratuitement. En 2019, Wendel a ainsi acheté 1 751 899 actions propres (dont 106 561 dans le cadre du contrat de liquidité).

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 2019, 4 468 230 actions. L'autorisation ne pourra être utilisée en période d'offre publique.

Partie extraordinaire

Réduction du capital

La **seizième résolution** renouvelle pour une durée de vingt-six mois l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2019 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 d'un programme de rachat d'actions.

Il est rappelé que le Directoire a fait usage de ce type d'autorisation au cours de l'exercice 2019 pour annuler 1 645 338 actions, soit 3,55 % du capital social avant le lancement du programme de rachat d'actions.

Renouvellement des autorisations financières

Les **dix-septième à vingt-cinquième résolutions** visent à renouveler, pour vingt-six mois, les autorisations financières précédemment conférées qui arrivent à expiration.

Ces délégations ont pour objet l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de

la Société et de ses actionnaires. Elles assurent à la Société flexibilité et réactivité en permettant au Directoire, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance, de réaliser les opérations de marché nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

Ces délégations ne pourront être utilisées en période d'offre publique.

Le montant autorisé pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription est conforme aux meilleures pratiques de place, aux recommandations des agences de conseil en vote et des investisseurs (voir le plafond global et le sous-plafond prévus par la vingt-cinquième résolution).

Au cours de l'exercice 2019, le Directoire n'a fait usage d'aucune de ces délégations.

La **dix-septième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 40 % du capital social au moment de l'émission. Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global.

La **dix-huitième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par voie d'offre au public et avec suppression du droit préférentiel de souscription et possibilité d'accorder un délai de priorité pour les actionnaires, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission. Le prix d'émission sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois derniers jours de Bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %). Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global et sur le sous-plafond dédié aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La **dix-neuvième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des titres, par une offre visée au 1°de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier et avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an. Le prix d'émission sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois derniers jours de Bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %). Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global et sur le sous-plafond dédié aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La **vingtième résolution** accorde au Directoire une flexibilité pour la détermination du prix d'émission en cas d'offre au public (dix-huitième résolution) ou de placement privé (dix-neuvième résolution). Ainsi, elle autorise le Directoire, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, à fixer un prix au moins égal à la moyenne des cours de clôture de l'action Wendel pendant une période de vingt jours précédant l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %. Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global et sur le sous-plafond dédié aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La **vingt-et-unième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, le montant des émissions objet des dix-septième à vingtième résolutions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans l'hypothèse où ces émissions feraient l'objet de demandes excédentaires et dans la limite du plafond global. Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global et, le cas échéant, sur le sous-plafond dédié aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La **vingt-deuxième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, en vue de rémunérer, en nature, des apports de titres, dans la limite de 10 % du capital social ; la **vingt-troisième résolution** a pour objet d'autoriser la rémunération d'apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE), dans la limite de 10 % du capital social. Ces délégations, accordées avec suppression du droit préférentiel de souscription, permettent à la Société d'acquérir des participations dans des sociétés cotées ou non cotées et de financer ces acquisitions en actions, plutôt qu'en numéraire. Toute émission fondée sur ces résolutions s'impute sur le plafond global et sur le sous-plafond dédié aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La **vingt-quatrième résolution** a pour objet de conférer une délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, dans la limite de 50 % du capital social, au bénéfice des actionnaires. Cette augmentation du capital se réaliserait par attribution d'actions gratuites aux actionnaires et/ou par élévation du nominal des actions existantes. Toute émission fondée sur cette résolution s'impute sur le plafond global.

La **vingt-cinquième résolution** a pour objet de :

- fixer à 100 % du capital social le plafond global du montant nominal cumulé des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu des dix-septième à vingtième, des vingt-deuxième à vingt-quatrième résolutions de l'Assemblée ;
- fixer à 10 % du capital social le sous-plafond du montant nominal cumulé des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription qui pourraient être décidées en vertu des dix-huitième à vingtième, des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions de l'Assemblée,

étant précisé que le montant nominal des titres qui pourraient être émis en cas de demande excédentaire en application de la vingt-et-unième résolution s'imputera sur les montants respectifs du plafond global et du sous-plafond susvisés.

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 **vingt-sixième résolution** a pour objet de conférer, pour quatorze mois, une délégation de compétence au Directoire à l'effet augmenter le capital pour un montant nominal maximal de 150 000 €, en faveur des salariés et des mandataires sociaux du Groupe dans le cadre du plan d'épargne Groupe et sur autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Conformément à la législation en vigueur, le prix de souscription des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours de clôture des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 30 % à cette moyenne ou inférieur à toute autre limite supérieure qui viendrait à être fixée par la loi.

Le Directoire a mis en œuvre la délégation de compétence de l'Assemblée générale du 16 mai 2019. L'actionnariat salarié investi dans le cadre du plan d'épargne Groupe représentait 0,65 % du capital au 31 décembre 2019.

Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

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 2020 (dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance, à la section 2.2.1.1 du Document d'enregistrement universel de la Société pour 2019).

La **vingt-septième 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 **vingt-huitième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à attribuer gratuitement des actions 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 vingt-septième résolution.

Conformément à la recommandation 25.3.3 du Code Afep-Medef, les **vingt-septième** et **vingt-huitième résolutions** indiquent le pourcentage maximum d'options et d'actions gratuites pouvant être attribué aux membres du Directoire. Ils pourront se voir attribuer des options à hauteur de 0,124 % du capital et des actions gratuites à hauteur de 0,105 % du capital.

En cas d'attribution aux membres du Directoire, l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions et l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement sont soumis à des conditions de présence et de performance ainsi qu'à une obligation de conservation des actions issues des levées d'options ou des actions acquises.

Modification statutaire

La **vingt-neuvième résolution** propose de modifier l'article 12 « Composition du Conseil de surveillance », paragraphe III, des statuts de la Société.

En effet, la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi « PACTE ») a abaissé de douze à huit membres le seuil à partir duquel le Conseil de surveillance doit compter un second membre représentant les salariés. Le Conseil de surveillance étant composé de plus de huit membres, deux membres représentant les salariés doivent siéger au Conseil. Le second membre représentant les salariés sera désigné par le Comité social et économique de la Société dans un délai de 6 mois à compter de l'Assemblée.

La modification proposée permettra de mettre à jour les statuts conformément aux dispositions légales applicables.

Le Directoire vous recommande d'approuver l'ensemble des résolutions présentées ci-avant, qui sont soumises à votre Assemblée générale.

Le 11 mars 2020,

Le Directoire

9.5 Texte des résolutions

Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes individuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
3. Affectation du résultat, fixation du dividende et mise en distribution du dividende ;
4. Approbation de conventions réglementées conclues avec certains mandataires sociaux de la Société ;
5. Approbation d'une convention réglementée conclue avec Wendel-Participations SE ;
6. Nomination de M. Thomas de Villeneuve en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
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 informations relatives aux éléments de rémunération des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance, conformément à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce ;
11. Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. André François-Poncet en sa qualité de Président du Directoire ;
12. Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019 ;
13. Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. David Darmon, en sa qualité de membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019 ;
14. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Nicolas ver Hulst, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ;
15. Autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ;

Résolutions à caractère extraordinaire

16. Autorisation donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions ;
17. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription ;
18. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre au public ;
19. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;
20. Autorisation consentie au Directoire à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale, le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite annuelle de 10 % du capital social ;
21. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription ;
22. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vue de rémunérer des apports de titres, en nature ;
23. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE) ;
24. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres ;
25. Plafond global des augmentations de capital ;
26. Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents du plan d'épargne Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers ;

27. 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 aux actions émises à raison de l'exercice des options ;

28. Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à une attribution gratuite d'actions aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du personnel salarié ou certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre ;

29. Modification de l'article 12, paragraphe III, des statuts, relatif à la composition du Conseil de surveillance ;

Résolution à caractère ordinaire

30. 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 2019

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'exercice 2019 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 2019 et clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui se soldent par un résultat net de 1 865 893 367,87 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 2019

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'exercice 2019 et des observations du Conseil de surveillance, et
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

approuve les comptes consolidés de l'exercice ouvert le 1er janvier 2019 et clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui font apparaître un résultat net part du Groupe de 399,7 millions 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 2019 qui s'élève à 1 865 893 367,87 €,
   - augmenté du « Report à nouveau » qui s'élève à 2 668 851 875,48 €,
   - formant un bénéfice distribuable de 4 534 745 343,35 €,

   de la manière suivante(1) :
   - aux actionnaires, un montant de 129 578 693, 20 €,

   afin de servir un dividende net de 2,90 € par action,
   - aux autres réserves un montant de 0 €,
   - pour le solde, au compte « Report à nouveau », un montant 4 405 166 650,15 € ;
2. décide que la date du détachement du dividende est fixée au 7 juillet 2020 et que la date de mise en paiement est fixée au 9 juillet 2020 ;
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 » ;

(1) Communiqué de presse du 14 avril 2020 : "A l'issue d'un exercice 2019 marqué par de très bons résultats et une situation financière solide, Wendel a annoncé le 18 mars dernier un dividende de 2,90€. Wendel attend, pour se prononcer définitivement sur le dividende, d'avoir une meilleure appréciation de l'environnement économique et sanitaire".

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
2016	110 667 090,65 €	2,35 €
2017	120 533 516,90 €	2,65 €
2018	129 585 794,80 €	2,80 €

Pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit à une imposition forfaitaire sur le dividende brut au taux 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 158,3,2° du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Quatrième résolution

Approbation de conventions réglementées conclues avec certains mandataires sociaux de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions conclues avec certains mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et au début de l'exercice 2020, mentionnées dans ce rapport et soumises à approbation.

Cinquième résolution

Approbation d'une convention réglementée conclue avec Wendel-Participations SE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue au début de l'exercice 2020 avec Wendel-Participations SE, mentionnée dans ce rapport et soumise à approbation.

Sixième résolution

Nomination de M. Thomas de Villeneuve en qualité de membre du Conseil de surveillance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide de nommer M. Thomas de Villeneuve en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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 de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président du Directoire, telle que présentée dans ce rapport (sections 2.2.1 et 2.2.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 102 à 108).

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 de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au membre du Directoire, telle que présentée dans ce rapport (sections 2.2.1 et 2.2.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 102 à 108).

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 de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance, telle que présentée dans ce rapport (sections 2.2.1 et 2.2.1.2 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 102,108, 109).

Dixième résolution

Approbation des informations relatives aux éléments de rémunération des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance, conformément à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce

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 de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce qui y sont présentées (section 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 109 à 125).

Onzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. André François-Poncet, en sa qualité de Président du Directoire, tels que présentés dans ce rapport (section 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 126 à 128).

Douzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Bernard Gautier, en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019, tels que présentés dans ce rapport (section 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 126, 129 et 130).

Treizième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. David Darmon, en sa qualité de membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. David Darmon, en sa qualité de membre du Directoire à compter du 9 septembre 2019, tels que présentés dans ce rapport (section 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 126 et 131).

Quatorzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Nicolas ver Hulst, en sa qualité de Président 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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Nicolas ver Hulst, en sa qualité de membre du Conseil de surveillance, tels que présentés dans ce rapport (section 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2019, pages 126 et 132).

Quinzième 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, au Règlement (UE) 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, au 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, au 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 2019, 4 468 230 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 conclu dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF),
   - 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, à titre gratuit, d'actions 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,
   - la conservation 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 ou par toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, 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 Paris ou en dehors de celui-ci, y compris par :
   - transferts de blocs,
   - offres 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 1 117 057 500 € sur la base d'un nombre de 4 468 230 actions – correspondant à 10 % du capital au 31 décembre 2019), 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, avec faculté de subdélégation, sans que cette liste soit limitative, 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 (14) mois à compter de la présente Assemblée.

B. Résolutions relevant de l'Assemblée extraordinaire

Seizième résolution

Autorisation donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions

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 (24) 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 (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-septième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription

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, L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-129-5, L. 225-132 et L. 225-134 et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce,

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, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, de l'émission, à titre onéreux ou gratuit, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès, à tout moment ou à date fixe – par souscription, conversion, échange, remboursement, exercice de bons ou de toute autre manière – à une quotité du capital social à émettre de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, étant précisé que les titres ainsi émis pourront être libellés soit en euros, soit en devise étrangère, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs devises ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être excéder 40 % du capital social au moment de l'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide qu'à ces montants s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
4. décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions possédées par eux ;
5. prend acte du fait que le Directoire pourra accorder aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de titres supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent, et en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
6. prend acte du fait que, si les souscriptions, à titre irréductible et, le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé l'intégralité de l'émission effectuée, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
   - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que ce montant atteigne au moins les trois quarts de l'augmentation décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
   - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

7. constate et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le Directoire aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

9. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

10. 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, sans que cette liste soit limitative, de :

   - décider les émissions et en fixer toutes les conditions et modalités, à savoir, notamment, déterminer les dates et les montants des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; fixer les prix d'émission des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, leur date de jouissance même rétroactive, leur mode de libération (notamment conformément à l'article L. 228-7 du Code de commerce) ; prévoir, le cas échéant, les conditions de leur remboursement, rachat en Bourse ou échange contre des actions ou autres valeurs mobilières, la possibilité de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières pendant un délai qui ne pourra excéder le maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ; fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital,
   - en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et les modalités de paiement des intérêts, leur durée (déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement (fixe ou variable, avec ou sans prime), les modalités d'amortissement en fonction notamment des conditions du marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions et plus généralement de déterminer les autres modalités d'émission et d'amortissement ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,
   - 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 délégation 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 émissions envisagées ;

11. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-huitième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre au public

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. 225-129-2, L. 225-129-4 et L. 225-129-5 et des articles L. 225-134, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants du Code de commerce,
- étant précisé que la présente délégation ne s'applique pas aux offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (objet de la dix-neuvième résolution ci-après),

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, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, dans le cadre d'offres au public, de l'émission, à titre onéreux ou gratuit, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès, à tout moment ou à date fixe – par souscription, conversion, échange, remboursement, exercice de bons ou de toute autre manière – à une quotité du capital social à émettre de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, étant précisé que les titres ainsi émis pourront être libellés soit en euros, soit en devise étrangère, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies ;

2. 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'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à la suite de l'émission, par les sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

3. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder 10 % du capital social au moment de l'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;

4. décide qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de titres donnant accès au capital de la Société ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre par l'usage de la présente délégation, étant entendu que le Directoire pourra conférer aux actionnaires, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, sur la totalité de l'émission faite par offre au public, un délai de priorité pour souscrire aux titres visés ci-dessus, proportionnellement au nombre de titres détenus par chaque actionnaire, à titre irréductible et éventuellement réductible, sans donner lieu à la création de droits négociables ;

6. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;

7. constate et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société susceptibles d'être émises par la Société en vertu de la présente résolution ou par les sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commercel, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :

   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre moins 10 %),

   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

10. 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, sans que cette liste soit limitative, de :

    - décider les émissions et en fixer toutes les conditions et modalités à savoir, notamment, déterminer les dates et les montants des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; fixer les prix d'émission des actions ou valeurs mobilières, leur date de jouissance même rétroactive, leur mode de libération (notamment conformément à l'article L. 228-7 du Code de commerce) ; prévoir, le cas échéant, les conditions de leur remboursement, rachat en Bourse ou échange contre des actions ou autres valeurs mobilières, la possibilité de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières pendant un délai qui ne pourra excéder le maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ; fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital,

    - en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et les modalités de paiement des intérêts, leur durée (déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement (fixe ou variable, avec ou sans prime), les modalités d'amortissement en fonction notamment des conditions du marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions et plus généralement de déterminer les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourront être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

    - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

- 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 délégation 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 émissions envisagées ;

11. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

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, L. 225-129-2, L. 225-129-4 et L. 225-129-5 et des articles L. 225-134, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

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, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, dans le cadre d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, dans les conditions et limites maximales prévues par les lois et règlements, de l'émission, à titre onéreux ou gratuit, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès, à tout moment ou à date fixe – par souscription, conversion, échange, remboursement, exercice de bons ou de toute autre manière – à une quotité du capital social de la Société ou de l'une des sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que les titres ainsi émis pourront être libellés soit en euros, soit en devise étrangère, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder 10 % du capital social au moment de l'émission sur une période de douze (12) mois, le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;

3. décide qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de titres donnant accès au capital de la Société ;

4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre par l'usage de la présente délégation ;

5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;

6. constate et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société susceptibles d'être émises par la Société en vertu de la présente résolution ou par les sociétés visées à l'article L. 228-93 du Code de commerce, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

7. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre moins 10 %),
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

8. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

9. 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, sans que cette liste soit limitative, de :
   - arrêter la liste des personnes auxquelles l'émission sera réservée,

- décider les émissions et en fixer toutes les conditions et modalités à savoir, notamment, déterminer les dates et les montants des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; fixer les prix d'émission des actions ou valeurs mobilières, leur date de jouissance même rétroactive, leur mode de libération (notamment conformément à l'article L. 228-7 du Code de commerce) ; prévoir, le cas échéant, les conditions de leur remboursement, rachat en Bourse ou échange contre des actions ou autres valeurs mobilières, la possibilité de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières pendant un délai qui ne pourra excéder le maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ; fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital social,
- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et les modalités de paiement des intérêts, leur durée (déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement (fixe ou variable, avec ou sans prime), les modalités d'amortissement en fonction notamment des conditions du marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions et plus généralement de déterminer les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourront être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités,
- modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,
- 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 délégation 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 émissions envisagées ;

10. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingtième résolution

Autorisation consentie au Directoire à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale, le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital émises avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite annuelle de 10 % du capital social

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 de l'article L. 225-136, 1° du Code de commerce,

1. autorise le 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, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par les dix-huitième et dix-neuvième résolutions et à déterminer le prix d'émission conformément aux conditions suivantes :
   - pour une émission d'actions, le prix d'émission sera au moins égal à la moyenne des cours de clôture de l'action Wendel pendant une période de vingt (20) jours précédant l'émission, éventuellement diminuée d'une décote de 10 %,
   - pour une émission d'autres valeurs mobilières, le prix sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder 10 % du capital social au moment de l'émission sur une période de douze mois, le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

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 de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce,

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 et sous réserve du respect de la limite en capital et du plafond prévus dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, pour chacune des émissions décidées en application des dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième résolutions de la présente Assemblée, en cas de demande excédentaire, sa compétence pour augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution s'imputera sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et, le cas échéant, sur (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. décide que la présente délégation est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vue de rémunérer des apports de titres, en nature

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 et suivants, L. 225-147, L. 228-91 et suivants du Code de commerce,

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 procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, sur le rapport du commissaire aux apports, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature, consentis à la Société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
4. décide de supprimer, au profit des porteurs des titres ainsi apportés, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières ainsi émises en rémunération des apports ;
5. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
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, sans que cette liste soit limitative, de :
   - approuver l'évaluation des apports et fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte à verser,
   - approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers,
   - constater le nombre de titres à émettre,
   - déterminer les dates, les conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre,
   - inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
   - procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite prime, de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée et de prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour la dotation de la réserve légale,

- 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 prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;

7. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE)

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 et suivants, L. 225-148, L. 228-91 et suivants du Code de commerce,

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 procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dans les conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
2. décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital, le montant nominal de cette augmentation de capital s'imputant sur (i) le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 et (ii) le sous-plafond nominal fixé au paragraphe 2 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
4. décide de supprimer, au profit des porteurs des titres ainsi apportés le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières ainsi émises en rémunération des apports ;
5. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
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, sans que cette liste soit limitative, de :
   - approuver l'évaluation des apports et fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte à verser,
   - constater le nombre de titres apportés à l'échange,
   - constater le nombre de titres à émettre,
   - déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre,
   - inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
   - procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite prime, de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée et de prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour la dotation de la réserve légale,
   - 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 prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
7. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-quatrième résolution

Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire, et
- conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-4 et L. 225-130 du Code de commerce,

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 à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, le capital social par l'incorporation, successive

ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes (d'émission, de fusion ou d'apport), ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, à réaliser par création et attribution d'actions gratuites ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la délégation susvisée ne pourra excéder 50 % du capital social au moment de l'émission et s'imputera sur le montant du plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée ;

3. décide, en cas de distribution d'actions gratuites :

   - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables,
   - de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

4. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

5. 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, sans que cette liste soit limitative, de :

   - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
   - fixer le nombre d'actions à émettre ou le montant dont le nominal des actions composant le capital social sera augmenté,
   - arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal prendra effet,
   - prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles 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 délégation et modifier corrélativement les statuts, et
   - d'une manière générale, prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour assurer la bonne fin des opérations envisagées ;

6. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure de même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-cinquième résolution

Plafond global des augmentations de capital

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 de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce,

1. décide de fixer à 100 % du capital le plafond global du montant nominal cumulé des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu des dix-septième à vingtième, des vingt-deuxième à vingt-quatrième résolutions de la présente Assemblée ;

2. décide de fixer à 10 % du capital le sous-plafond du montant nominal cumulé des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription qui pourraient être décidées en vertu des dix-huitième à vingtième, des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions de la présente Assemblée,

3. décide le montant nominal des titres qui pourraient être émis en cas de demande excédentaire en application de la vingt-et-unième résolution s'imputera sur les montants respectifs du plafond global et du sous-plafond susvisés ;

4. décide qu'à ces montants s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de titres donnant accès au capital de la Société ;

5. décide que la présente délégation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute délégation antérieure de même objet, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents du plan d'épargne Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

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, L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 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 (20) séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 30 % 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, sans que cette liste soit limitative, 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,
   - 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,
   - 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,
   - 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, fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et 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,
   - 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,
   - 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, 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 (14) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-septième 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 aux actions émises à raison de l'exercice des options

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 sera déduit le nombre des actions attribuées au titre de la vingt-huitième 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. prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, 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 un ou plusieurs 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, sans que cette liste soit limitative, 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 (20) 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 (10) ans à compter de leur attribution et (ii) le cas échéant, les critères de performance individuels et/ou collectifs pour les salariés,
   - arrêter le règlement du plan d'attribution des options et, le cas échéant, le modifier postérieurement à l'attribution des options,
   - 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 (14) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-huitième résolution

Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à une attribution gratuite d'actions aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du personnel salarié ou certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre

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 existantes ou, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts, d'actions 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 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 attribuées viendra en déduction du nombre maximum d'actions pouvant être émises en vertu de la vingt-septième résolution de la présente Assemblée, fixé à 1 % du capital ;
3. décide que le nombre total d'actions 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 des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Directoire, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un (1) an,
   - le Directoire pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;

   étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux (2) ans, le Directoire pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus ;
5. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux, le Conseil de surveillance conditionnera l'attribution et/ou l'acquisition définitive des actions à un ou plusieurs critères 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 à émettre, la présente décision comporte au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leur droit d'attribution préférentiel aux actions dont l'émission est ainsi autorisée ;
8. donne au Directoire tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation et, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de :
   - déterminer la liste des bénéficiaires d'actions ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
   - procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société, étant 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,
   - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes (en cas d'actions à émettre, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V des statuts),
   - arrêter le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions et, le cas échéant, le modifier postérieurement à l'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 (14) mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-neuvième résolution

Modification de l'article 12 paragraphe III, des statuts, relatif à la composition du Conseil de surveillance

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 12 paragraphe III, des statuts, relatif à la composition du Conseil de surveillance :

Texte ancien	Texte nouveau
Le Conseil de surveillance comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, désigné pour une durée de quatre années par le Comité d'entreprise de la Société.	Le Conseil de surveillance comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, **un ou plusieurs membres** du Conseil de surveillance représentant les salariés, désignés pour une durée de quatre années par le **Comité social et économique** de la Société.
Si le Conseil de surveillance vient à être composé d'un nombre de membres supérieur à douze, un second membre du Conseil de surveillance représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise dans un délai de six mois après la cooptation par le Conseil ou la nomination par l'Assemblée générale du nouveau membre du Conseil de surveillance. Si le nombre de membres du Conseil de surveillance nommés par l'Assemblée générale ordinaire devient égal ou inférieur à douze, le mandat du second membre du Conseil de surveillance représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.	En cas de sortie du champ d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, le mandat du ou des représentants des salariés au Conseil de surveillance prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation.
En cas de sortie du champ d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, le mandat du ou des représentants des salariés au Conseil de surveillance prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation.	Par exception aux stipulations du présent article, le(s) membre(s) du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est (ne sont) pas tenu(s) de posséder un nombre minimum d'actions.
Par exception aux stipulations du présent article, le(s) membre(s) du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est (ne sont) pas tenu(s) de posséder un nombre minimum d'actions.	

C. Résolution relevant de l'Assemblée ordinaire

Trentième 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.

10

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10.1 CONTRATS 490

10.2 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES 490

10.3 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE 490

10.4 DÉPENSES VISÉES AUX ARTICLES 39-4 ET 223 QUATER DU CGI 492

10.5 DÉCOMPOSITION DES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS 492

10.6 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 493

- 10.6.1 Responsable de l'information financière 493
- 10.6.2 Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 493
- 10.6.3 Responsables du contrôle des comptes et honoraires 494

10.7 TABLES DE CONCORDANCE 495

- 10.7.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 495
- 10.7.2 Table de concordance du rapport financier annuel 497
- 10.7.3 Table de concordance du rapport de gestion du Directoire 498
- 10.7.4 Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise 499
- 10.7.5 Table de concordance de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) 500

10.8 GLOSSAIRE 501

10.1 Contrats

Les pactes d'actionnaires et les accords de gouvernance sont décrits à la section 8.3.10 du présent Document d'enregistrement universel.

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.

10.2 Transactions avec des parties liées

Les informations relatives aux parties liées figurent à la note 3 "Parties liées" de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel.

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 9.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

10.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

Ce Document d'Enregistrement Universel porte sur l'exercice 2019 de Wendel. Toutefois, en raison du contexte exceptionnel, Wendel a souhaité faire un point à date sur l'impact potentiel de la pandémie du Covid-19 sur l'activité de Wendel SE et de ses participations sur la base des informations analysables au moment de la publication du Document d'Enregistrement Universel (finalisé en télétravail) et dans une situation très évolutive.

Bureau Veritas

L'impact du Covid-19 sur l'activité (information publiée le 26 mars 2020)

Bureau Veritas suit attentivement la situation et a pris les mesures appropriées pour protéger au mieux la santé des collaborateurs, ainsi que, dans la mesure du possible, celle de ses clients, fournisseurs et sous-traitants.

Bureau Veritas surveille étroitement l'inactivité économique associée à l'épidémie de Covid-19 qui a un impact direct sur ses activités. Lors de l'annonce de ses résultats annuels 2019 le 27 février 2020, dans un contexte où le virus affectait uniquement ses activités en Asie, le Groupe estimait alors que l'impact sur son chiffre d'affaires serait de l'ordre de 60 à 100 millions d'euros.

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie, qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020, l'impact initialement situé principalement en Chine (17 % du chiffre d'affaires du Groupe, 16 461 salariés au 31 décembre 2019), affecte désormais d'autres régions du monde.

Dans ce contexte sanitaire incertain, l'impact de cette crise sur les résultats 2020 de Bureau Veritas est impossible à quantifier et Bureau Veritas a annoncé que son estimation d'impact initial publié en février 2019 n'était plus d'actualité. Bureau Veritas informera de l'évolution de la situation dès qu'il sera en mesure de le faire.

Il est à noter que l'épidémie du virus Covid-19 n'a pas d'incidence sur la situation comptable et financière du Groupe au 31 décembre 2019 décrite dans le Document d'enregistrement universel 2019 de Bureau Veritas.

Cromology

Cromology réalise 96 % de son chiffre d'affaires en Europe (dont 66 % en France, 12 % en Italie). Les opérations se sont adaptées à l'évolution de la situation dans chaque pays en accordant la priorité absolue à la santé de ses salariés et au bon fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement, sous l'impulsion du management qui a mis en place des plans d'urgence au niveau du groupe et dans chaque région. Alors que l'impact lié au COVID-19 a été limité jusqu'à mi-mars sur l'activité de Cromology, les développements de COVID-19 depuis cette date, qui ont eu pour conséquence la fermeture partielle ou totale des points de vente en Europe, se traduisent par un ralentissement très significatif de l'activité de Cromology.

Stahl

Stahl suit de près le ralentissement de l'activité associé au virus qui a un impact direct sur ses opérations. Les géographies concernées initialement étaient la Chine, la Corée du sud et l'Italie (représentant environ 30 % de l'activité). L'impact sur le chiffre d'affaires du premier trimestre est limité et principalement lié à la Chine où la production redémarre progressivement depuis la mi-février. La situation se dégrade cependant depuis lors étant donné que les mesures de confinement impactent les clients du groupe dans de nombreux pays. La société met tout en œuvre pour gérer cette situation exceptionnelle et ses répercussions sur la production comme sur la chaîne d'approvisionnement, la logistique et l'activité. Elle prend toutes les mesures appropriées pour protéger la santé et la sécurité de ses salariés.

IHS Towers

IHS n'a été que très marginalement affectée, sur le plan de son activité, par l'épidémie de COVID-19 sur les trois premiers mois de l'année 2020. La priorité d'IHS est la santé et la sécurité de ses employés et de sa chaine d'approvisionnement avec très peu d'impact à ce jour. Néanmoins, l'environnement macroéconomique, en particulier au Nigéria est impacté par la chute des prix du pétrole suite aux effets du COVID-19. En conséquence le Nigéria a récemment dévalué sa monnaie, le Naira. IHS suit de très près la situation et a commencé à mettre en œuvre des mesures de mitigation opérationnelle et financière.

Constantia Flexibles

Les emballages fabriqués par Constantia Flexibles ont été classés de "première nécessité" car ils s'adressent aux produits d'alimentation, d'hygiène et de santé et bénéficient d' une priorité de transit transfrontalier dans la plupart des pays. La demande des clients a été soutenue au premier trimestre et à ce jour n'a pas été négativement impactée par les mesures générales de confinement instaurées par les autorités. Jusqu'à présent, la majorité des usines continue d'opérer mais Contantia doit faire face dans certains pays à des difficultés opérationnelles en particulier concernant la disponibilité de sa main d'œuvre, du matériel et des infrastructures logistiques.

Tsebo

Le 27 mars 2020, l'Afrique du Sud a mis en place des mesures strictes de confinement au niveau national réduisant considérablement l'activité de Tsebo. Ces mesures sont de nature à peser sur la santé financière de l'entreprise et à impacter négativement les discussions en cours visant à trouver une solution consensuelle aux difficultés financières de Tsebo. Tsebo suit de près cette situation très préoccupante, et a mis en place des mesures d'urgence pour la sécurité de son personnel et de ses clients. Tsebo a, par ailleurs, engagé des discussions avec ses créanciers concernant la suite à donner à ses problèmes de structure financière consécutivement au non-respect de ses engagements bancaires et ses besoins de liquidité.

Crisis Prevention Institute

CPI s'emploie à préserver la santé et la sécurité de tous ses salariés et clients. Début avril 2020, presque tous les employés CPI sont en télétravail. CPI a décalé toutes les sessions de formation sur sites à court terme mais réussit à en assurer certaines virtuellement, en particulier des renouvellements de certifications des formateurs certifiés ("Certified Instructors"). CPI anticipe un ralentissement significatif de son activité en 2020 jusqu'à la fin des mesures de distanciations sociales, avec le plus lourd impact prévu au deuxième trimestre.

10.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI

2013	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**12 395 €**
2014	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**11 434 €**
2015	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**7 482 €**
2016	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**19 340 €**
2017	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**21 499 €**
2018	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**4 568 €**
2019	Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 112 *quater* du Code général des impôts s'élève à	**3 923 €**

10.5 Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients

En 2019

En application des dispositions de l'article D 4 41-4 du Code de commerce, la décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Sociétés, fait apparaître 84 factures reçues dont le terme est échu à la date de clôture de l'exercice et dont le montant est égal à 2 201 milliers d'euros TTC (soit 12 % des factures d'achats TTC) et 10 factures émises dont le terme est échu à la date de clôture de l'exercice et dont le montant est égal à 140 milliers d'euros TTC (soit 1 % du chiffre d'affaires TTC de l'exercice).

Les factures clients présentent un retard supérieur à 60 jours pour 5 factures pour un montant de 27 milliers d'euros et 17 factures fournisseurs présentent un retard supérieur à 60 jours représentant un montant de 471 milliers d'euros TTC.

Aucune facture fournisseurs ou clients n'est relative à des créances litigieuses ou non comptabilisées.

10.6 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes

10.6.1 Responsable de l'information financière

Jérôme Michiels, Directeur financier

Tél. : + 33 1 42 85 30 00

E-mail : j.michiels@wendelgroup.com

10.6.2 Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance figure à la section 10.7.3) 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.

Paris, le 15 avril 2020

André François-Poncet

Président du Directoire

10.6.3 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

10.6.3.1 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 du 16 mai 2019.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024.

Deloitte Audit représenté par Mansour Belhiba

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Tour Majunga - 6 place de la Pyramide - 92908 Paris-La Défense

Date du premier mandat : Assemblée générale du 16 mai 2019.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024.

10.6.3.2 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 2019 présentés dans ce Document d'enregistrement universel.

10.7 Tables de concordance

10.7.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué européen n° 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement européen n°2017/1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages correspondantes du présent Document d'enregistrement universel.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué européen n°2019/980

	Document d'enregistrement universel	Pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	493, 496
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	494
3.	**Facteurs de risques**	134 à 144, 175 à 185, 346 à 353, 371, 372, 412, 413
4.	**Informations concernant l'émetteur**	445
5.	**Aperçu des activités**	
	Principales activités	35, 40 à 62
	Principaux marchés	36 à 62, 304 à 313
	Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur	34, 36 à 39, 306 , 307, 447
	Stratégie et objectifs de l'émetteur	36 à 39, 163 à 166
	Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	143, 144
	Position concurrentielle	35 à 39
	Investissements	38, 40 à 62, 306, 307, 339 à 341, 447
6.	**Structure organisationnelle**	
	Description sommaire et organigramme du groupe	34, 35, 319, 432
	Liste des filiales importantes	319, 394
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	Situation financière	304 à 318
	Résultat d'exploitation	304 à 313, 324, 404
8.	**Trésorerie et capitaux**	
	Informations sur les capitaux	309, 312, 313, 323, 326, 370,371, 411, 412, 435
	Flux de trésorerie	310, 327, 385 à 387, 405
	Besoins de financement et structure de financement	348 à 351, 376 à 378
	Restrictions à l'utilisation des capitaux	346 à 353
	Sources de financement attendues	N/A
9.	**Environnement réglementaire**	143, 144
10.	**Informations sur les tendances**	35 , 40 à 62

Document d'enregistrement universel		Pages
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	64 à 80, 88 à 90
	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	67, 89, 98
13.	**Rémunérations et avantages**	
	Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	102 à 131
	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	107, 108, 182, 373 à 375
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
	Date d'expiration des mandats actuels	64, 65, 68 à 80
	Contrats de services	67, 89
	Informations sur les comités du Conseil	84 à 87
	Déclaration de conformité à un code de gouvernement d'entreprise	88
	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	N/A
15.	**Salariés**	
	Nombre de salariés et répartition des effectifs	177 à 183, 380, 417
	Participation et stock-options détenues par les membres des organes d'administration, de surveillance et de direction	68 à 80, 89 à 90, 115 à 120
	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	111, 113, 114, 181, 182
16.	**Principaux actionnaires**	
	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	432 à 434
	Existence de droits de vote différents	432, 434, 448
	Contrôle de l'émetteur	432, 433
	Accords connus de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	433, 442
17.	**Transactions avec les parties liées**	450 à 457, 490
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
	Informations financières historiques	426 à 428, 304 à 318, 421
	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
	Audit des informations financières historiques annuelles	395 à 399, 422 à 424
	Informations financières pro forma	N/A
	Politique en matière de dividendes	39, 427, 446
	Procédures judiciaires et d'arbitrage	141, 371, 372, 412, 413
	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	393, 419 à 421, 490, 491
19.	**Informations supplémentaires**	
	Capital social	435
	Actes constitutifs et statuts	445 à 447
20.	**Contrats importants**	346 à 353, 442, 443, 490
21.	**Documents disponibles**	431

Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre aupublic de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation surun marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

10.7.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent Document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rapport financier annuel	**Pages**
Comptes individuels de la Société	311 à 313, 402 à 421
Comptes consolidés du Groupe	304 à 310, 322 à 394
Rapport de gestion (se référer à la table de concordance de ce rapport 10.7.3)	-
Attestation du responsable du rapport financier annuel	493
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels	422 à 424
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	395 à 399
Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (se référer à la table de concordance de ce rapport, section 10.7.4)	-

10.7.3 Table de concordance du rapport de gestion du Directoire

La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L 225-100 et suivants, L 232-1,II et R 225-102 du Code de commerce et renvoie aux pages correspondantes du présent Document d'enregistrement universel.

Rapport de gestion du Directoire	Pages
Compte-rendu d'activité	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	40 à 62, 304 à 318
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	40 à 62, 304 à 313
Indicateurs clés de performance de nature financière	38,39, 304, 308, 314, 315, 426, 427,432
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	304 à 318
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	393, 419, 490, 491
Évolution et perspectives d'avenir	36 à 39, 40 à 62
Activités en matière de recherche et de développement	40 à 62, 380
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	316 à 318, 330 à 339, 408, 409
Description des principaux risques et incertitudes	134 à 144, 175 à 185, 346 à 353, 371, 372, 412, 413
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures pour les réduire	160 à 166
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	145 à 156
Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	N/A
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	346 à 353, 414, 415
Investissements au cours des trois derniers exercices	447
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
Nom des sociétés contrôlées et part du capital détenue	394
Activité des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle	40 à 62, 394
Succursales existantes	N/A
Informations sociales, environnementales et sociétales	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et DPEF	158 à 189
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la conformité de la DPEF	301 à 302
Information sur la mise en place du plan de vigilance	174 , 219 à 223, 250 à 252, 274 à 275, 297 à 300
Informations concernant le capital social	
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	432, 434 à 435
Rachat et revente par la Société de ses propres actions	370, 439 à 441
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	441
État de la participation des salariés au capital social	432, 434, 181, 182
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	105, 106, 115 à 120, 181, 182
Obligation de conservation des actions issues de plans d'options et de plans d'attribution gratuite d'actions des dirigeants	98, 105, 106,
Eléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'options	N/A
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	105, 106, 115 à 120, 181, 182

Rapport de gestion du Directoire	Pages
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	437, 438
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A
Autres informations	
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	421, 427, 473
Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 *quater* du CGI	492
Décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	492
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	421
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Montant des prêts consentis au titre de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier	N/A

10.7.4 Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L 226-10-1 du Code de commerce et renvoie aux pages correspondantes du présent Document d'enregistrement universel.

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	
Modalités d'exercice de la direction générale	64 à 91
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	68 à 80
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	100 à 101
Procédure d'évaluation des conventions réglementées et des conventions courantes	99, 100
Délégations de compétence et autorisations accordées par l'Assemblée générale au Directoire en matière d'augmentation du capital	437 à 438
Politique de rémunération des mandataires sociaux	102 à 109
Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'article L 225-37-3	109 à 125
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	444
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	64 à 87
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et description de la politique de diversité appliquée au sein du Conseil	65, 66
Description des dispositions du Code Afep-Medef dont l'application est écartée	88
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	448
Observations du Conseil de surveillance	467

10.7.5 Table de concordance de la Déclaration de Performance Extra-Financière (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 d'enregistrement Universel, 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 30 à 43
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 : partie 1.2
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. 25 & partie 1.3.4
Éléments relatifs à la création de valeur et sa répartition entre les parties prenantes	Dividende : partie 8.1.2 Engagements dans la société civile : partie 4.2.7
Vision et objectifs de l'entité (i.e. valeurs, stratégie, plan de transformation ou d'investissement)	Partie 1.3
	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 4.2.4.1
Risques liés aux ressources humaines des équipes Wendel	Partie 4.2.4.2
Risque de non-indépendance des organes de gouvernance et mécanismes de contrôle	Partie 4.2.4.3
Risques liés à l'éthique des affaires	Partie 4.2.4.4
	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 4.2.4.2
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 sociétés contrôlées) ; Toutefois Wendel considère que les enjeux climatiques sont de la responsabilité de chacun et a procédé en 2020 à un bilan carbone. Les enjeux climatiques font l'objet d'engagements spécifiques dans le plan 2023 (voir section 4.1.3.)
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'Homme	Partie 4.2.4.2. – 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.

10.8 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.
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.
Supply chain	Chaîne d'approvisionnement.
Taux de collocation – IHS	Dans l'industrie des tours télécoms, il s'agit du nombre moyen de locataires ou d'emplacements loués par les opérateurs, sur une tour télécoms.
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, Crisis Prevention Institute, Cromology, IHS Towers et Stahl.
© Luc Boegly/Quantum Glass - Arch.: Sjef van Hoof, © iStockphoto.com (Jallfree, Askhamdesign, Sharply_done, Pgiam), © iStockphoto.com/Kcline, © Laurent Monlaü, Raymond Djigla, All Contents, Ellen Coopers et Henrike Stahl.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

WENDEL

Société européenne à Directoire et Conseil de surveillance au capital social de 178 729 232 euros

89, rue Taitbout – 75312 Paris Cedex 09
Tél. : 01 42 85 30 00 – Fax : 01 42 80 68 67

Avril 2020

WWW.WENDELGROUP.COM