

# Assemblée générale 2021

29 JUIN 2021



WENDEL

Investir *pour le long terme*

2021



## Faits marquants en 2020 et performances des sociétés

par **André François-Poncet**, Président du Directoire

## Comptes consolidés 2020

par **Jérôme Michiels**, Directeur général adjoint, Directeur financier

## 2021 et événements récents

par **David Darmon**, Membre du Directoire

## Feuille de route à l'horizon 2024

par **André François-Poncet**, Président du Directoire

## Performance environnementale, sociale et liée à la gouvernance

par **Christine Anglade Pirzadeh**, Directrice du développement durable et de la communication, Conseiller du Directoire

## Gouvernance

par **Jacqueline Tammenoms Bakker**, Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable

## Rapports des Commissaires aux comptes

## Questions des actionnaires

## Vote des résolutions

# Faits marquants en 2020 et performances des sociétés

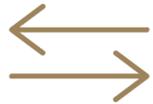
André François-Poncet, Président du Directoire



WENDEL



**Résilience avérée du portefeuille durant une crise sans précédent**



**Préservation des possibilités de création de valeur**



**Renforcement de la stratégie ESG**



**Solidité de la structure financière** : liquidité de 1,8 Md€ et levier financier modéré aussi bien chez Wendel qu'à l'échelle du portefeuille



**Wendel et ses sociétés de portefeuille sont bien positionnées pour saisir des opportunités**

## 2020 : une année en deux parties

**Premier semestre : pandémie de Covid-19 / confinement général des principaux pays**

Priorité donnée à la préservation de valeur dans un contexte de chute brutale de l'activité et des résultats, pour un grand nombre de sociétés

Aucune injection de capital requise pour l'ensemble des sociétés du portefeuille

**Second semestre : Assouplissement progressif des confinements / réouvertures encadrées**

Transition vers la phase de rebond à partir du troisième trimestre

Versement d'un dividende stable et recherche active de nouveaux investissements



## Faits marquants de l'année 2020

### Wendel



Cessions totales des participations dans Allied Universal et dans Tsebo

Regroupements de nos effectifs sur 3 bureaux

Wendel Lab : souscription de nouveaux engagements auprès de fonds de premier plan

Accélération de la stratégie ESG et amélioration des notations extra-financières

Maintien du dividende

Reconduction du Directoire

### Portefeuille



Crise liée à la Covid-19 : toutes les sociétés ont dépassé les prévisions qui avaient été réajustées en mars

Redressement de Cromology bien engagé

Nomination de Pim Vervaat en qualité de CEO de Constantia Flexibles

IHS : succès de la renégociation de certaines modalités du contrat avec MTN Nigeria

## — Une structure financière préservée et des niveaux de liquidité solides

# Liquidité totale de 1,8 Md€

Données au 31 décembre 2020

 Ratio LTV modéré : **6,2 %**

 Trésorerie disponible : **1,08 Md€**

 Ligne de crédit renouvelable de **750 M€** non tirée

 Deux notations financières solides : **BBB et Baa2**

## Reconnaissance de la qualité de l'information extra-financière et distinctions obtenues en 2020

### Notations extra-financières 2020



Now a Part of **S&P Global**

2019 : 1<sup>re</sup> évaluation avec un score de 58

**2020 : inclusion dans les indices DJSI Monde et Europe avec un score de 71**

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



**Note « AA »**

(leader du secteur)



**Low Risk**

N° 1 parmi ses pairs de même niveau de capitalisation boursière



**Note « B »**

(prise en compte assidue des effets du changement climatique dans les activités opérationnelles)

1<sup>re</sup> évaluation en 2020



**69/100**



### Diversité et Transparence

**24<sup>e</sup> place du classement** au sein du Palmarès sur la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120  
**4<sup>e</sup> société la plus transparente de l'indice SBF 120** lors des Grands Prix de la Transparence 2020 organisés par la société Labrador (dans le Top 3 pour la charte éthique)

## — Décote sur l'ANR toujours importante en comparaison historique

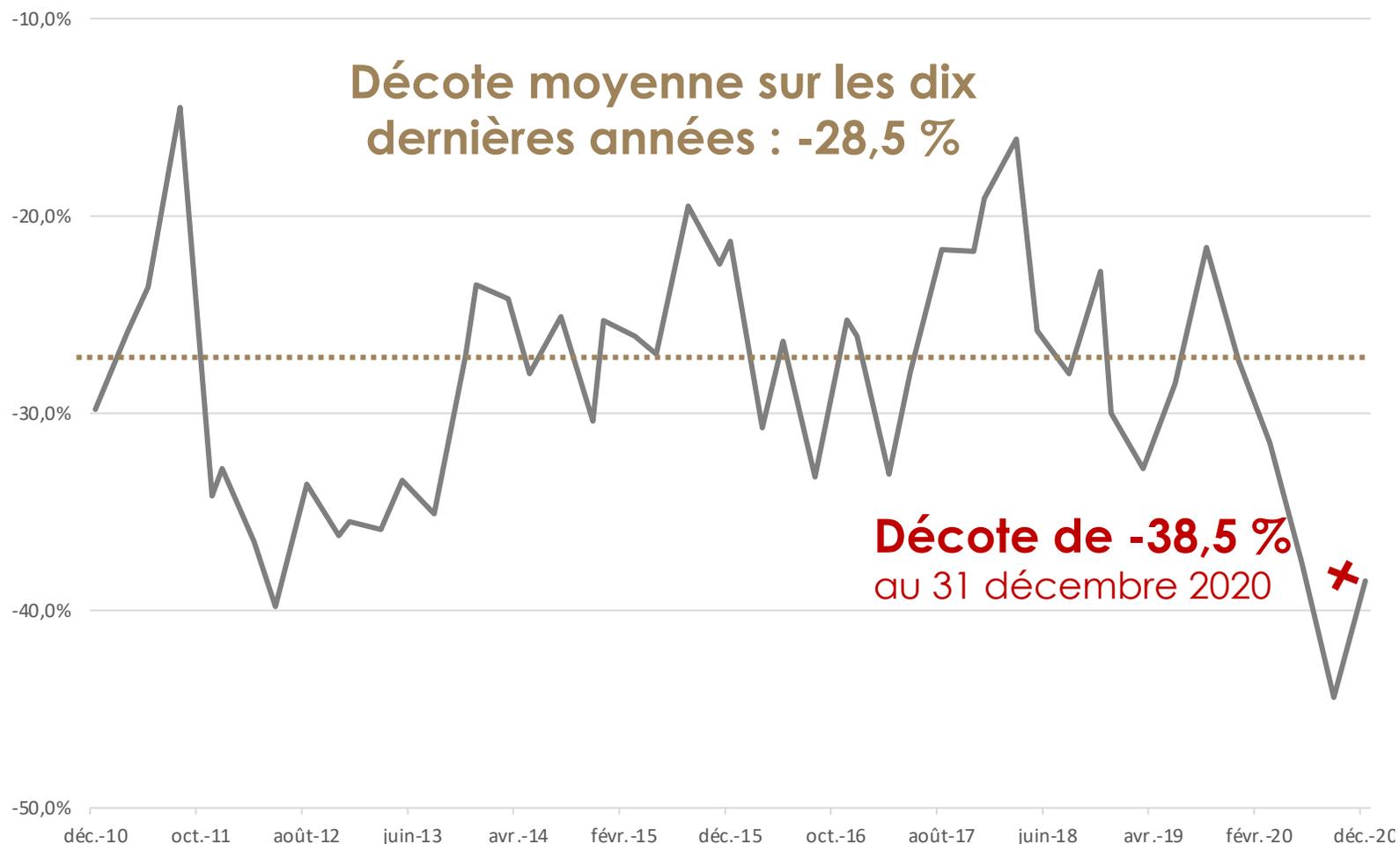
### Une forte décote en dépit des facteurs suivants :

**Un levier relativement plus modéré** chez Wendel SE et à l'échelle du portefeuille

**Un portefeuille résilient et recentré**

**Le versement d'un dividende stable** malgré la crise de la Covid-19, impliquant un rendement d'environ 3,0 %

**Une trésorerie importante pour de nouveaux investissements**



# Performances des sociétés du portefeuille en 2020

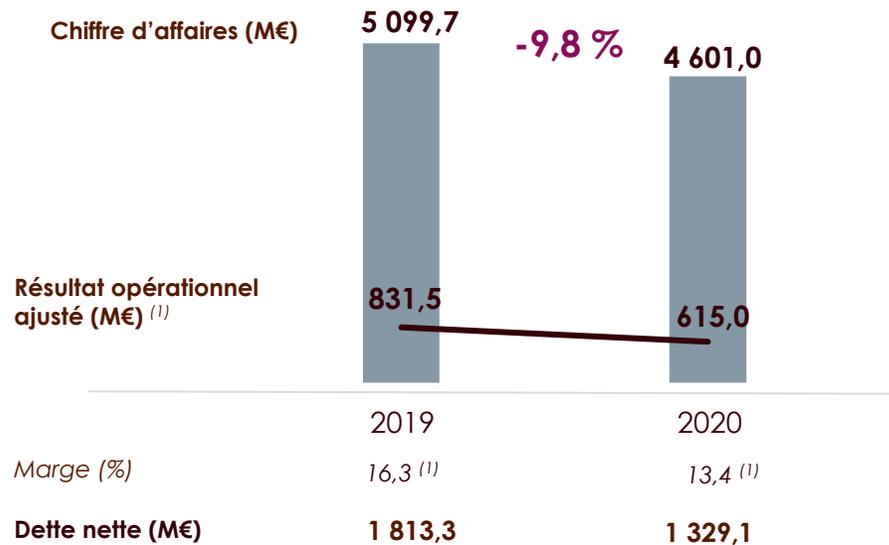
André François-Poncet, Président du Directoire  
David Darmon, membre du Directoire



W E N D E L



- **Chiffre d'affaires de 4,6 Md€, en baisse de 9,8 % en données publiées** par rapport à 2019
- **Chiffre d'affaires en repli de 6,0 % en organique, mais avec une baisse moindre de 2,0 % au 4<sup>e</sup> trimestre**
- **Marge opérationnelle ajustée en baisse de 294 pb à 13,4 %<sup>(1)</sup>**
- **Solide flux de trésorerie disponible, en hausse de 2,6 %, grâce à des mesures d'optimisation**
- **Ratio dette nette/EBITDA à 1,80x à fin 2020 vs 1,87x à fin 2019<sup>(2)</sup>**
- **Reprise du versement d'un dividende en 2021 avec un montant proposé de 0,36 € par action<sup>(3)</sup> payable en numéraire**



Déploiement réussi de l'offre  
« Redémarrez votre activité avec BV »



Lancement de la « Ligne verte BV »  
visant à accompagner les entreprises  
dans la mise en œuvre de leur  
stratégie de développement durable



(1) Après IFRS 16

(2) Ratio dette financière nette ajustée / EBITDA ajusté de l'ensemble des acquisitions réalisées au cours des douze derniers mois, tel que défini pour le calcul des covenants du Groupe. Le calcul des covenants est défini contractuellement et ne prend pas en compte la norme IFRS 16

(3) Dividende proposé soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 25 juin 2021

## Performances 2020 des sociétés non cotées du Groupe

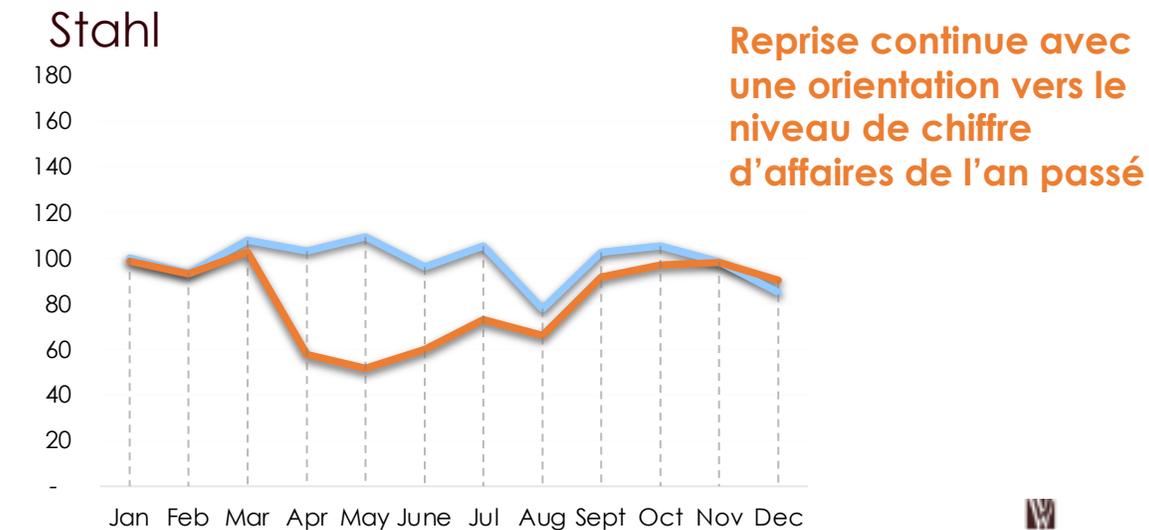
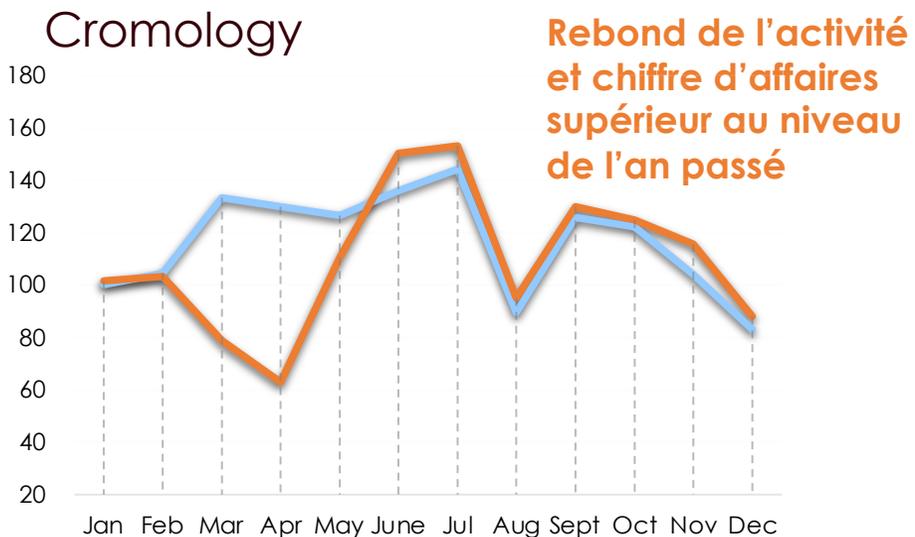
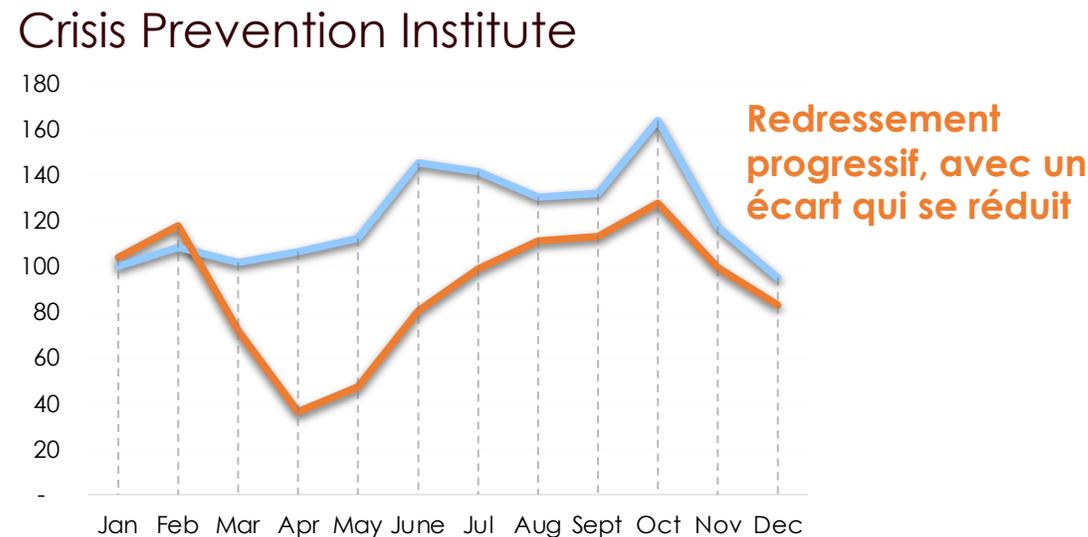
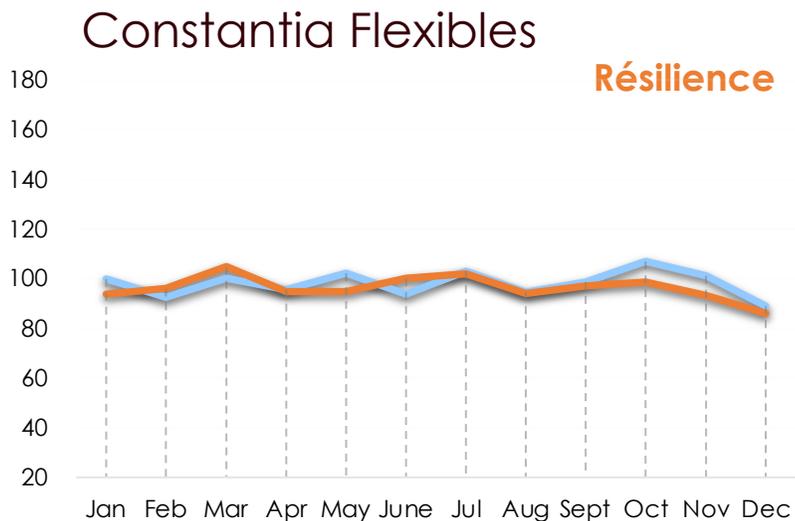


Chiffre d'affaires	1 505,3 M€	63,8 M\$	627,6 M€	1 403,1 M\$	669,4 M€
Δ	-1,9 %	-27,3 %	-6,0 %	+14,0 %	-17,2 %
Δ organique	-0,4 %	-27,3 %	-6,2 %	+16,3 %	-14,3 %
EBITDA EBIT pour IHS	189,4 M€	26,1 M\$	96,9 M€	410,4 M\$	152,3 M€
Marge	12,6 %	40,9 %	15,4 %	29,2 %	22,7 %

(1) EBIT et EBITDA avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les *management fees* et les éléments non récurrents. **Impacts d'IFRS 16 inclus.**

La documentation de crédit peut comporter des définitions spécifiques pour l'EBIT et l'EBITDA.

# Analyse de l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires : impact de la pandémie sur les actifs non cotés consolidés



## > Aucune injection de capital dans les sociétés du portefeuille de Wendel en 2020

	Ratio dette nette / EBITDA <sup>(1)</sup> (au 31/12/2019)	Ratio dette nette / EBITDA <sup>(1)</sup> (au 30/06/2020)	Ratio dette nette / EBITDA <sup>(1)</sup> (au 31/12/2020)	Dette nette (au 31/12/2020, après IFRS 16)
Bureau Veritas	1,9x	2,0x	1,8x	1 329 M€
Constantia Flexibles	2,0x	2,0x	1,8x	362 M€
Stahl	1,9x	2,1x	1,6x	245 M€
Cromology	2,7x	2,6x	0,5x	138 M€
CPI	7,2x	10,0x	11,5x <sup>(2)</sup>	338 M\$

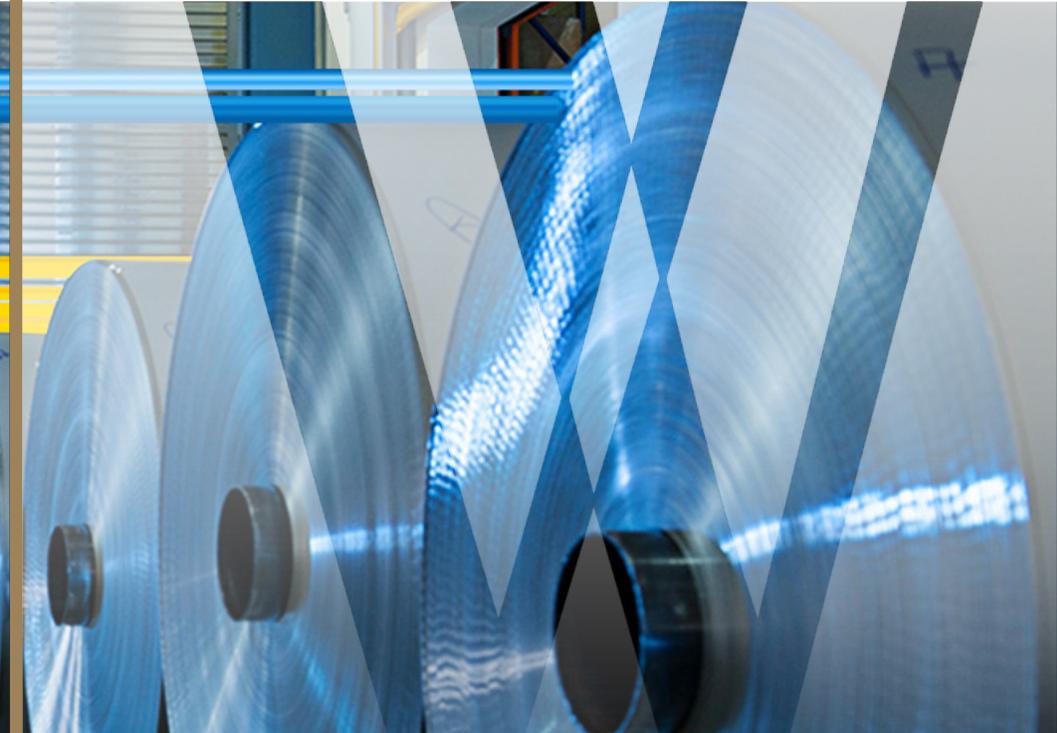
IHS Towers ne publiait pas son EBITDA lors de la publication des résultats de Wendel

(1) Selon la documentation de crédit

(2) En août 2020, CPI a négocié avec ses créanciers un « covenant waiver » sur son ratio de levier financier jusqu'à la fin du premier trimestre 2021 (le test de ce covenant reprendra à la fin du deuxième trimestre), en contrepartie d'un covenant portant sur un montant de liquidité minimale fixé à 7,5 M\$ (trésorerie et ligne de crédit renouvelable disponible).

# Résultats consolidés 2020

Jérôme Michiels, Directeur général adjoint, Directeur financier

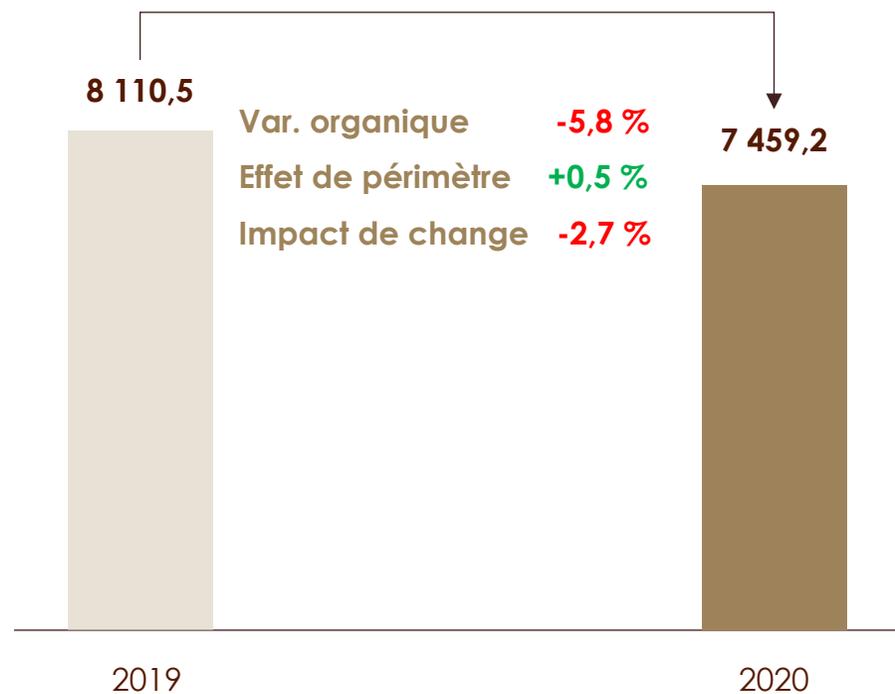


WENDEL

— Chiffres d'affaires consolidé en repli de 5,8 % en organique, avec une baisse de seulement 1,0 % au T4

### Chiffre d'affaires consolidé (M€)

**-8,0 %**



## Résultat net part du Groupe : -264,1 millions d'euros

<i>En millions d'euros</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Contribution des filiales consolidées	589,5	430,7
Financements, frais généraux et impôts	-139,8	-114,2
<b>Résultat net des activités<sup>(1)</sup></b>	<b>449,7</b>	<b>316,5</b>
Résultat non récurrent	442,2	-105,7
Amortissement et effets liés aux écarts d'acquisition	-266,2	-441,8
<b>Résultat net total</b>	<b>625,6</b>	<b>-231,0</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>399,7</b>	<b>-264,1</b>

En 2019:

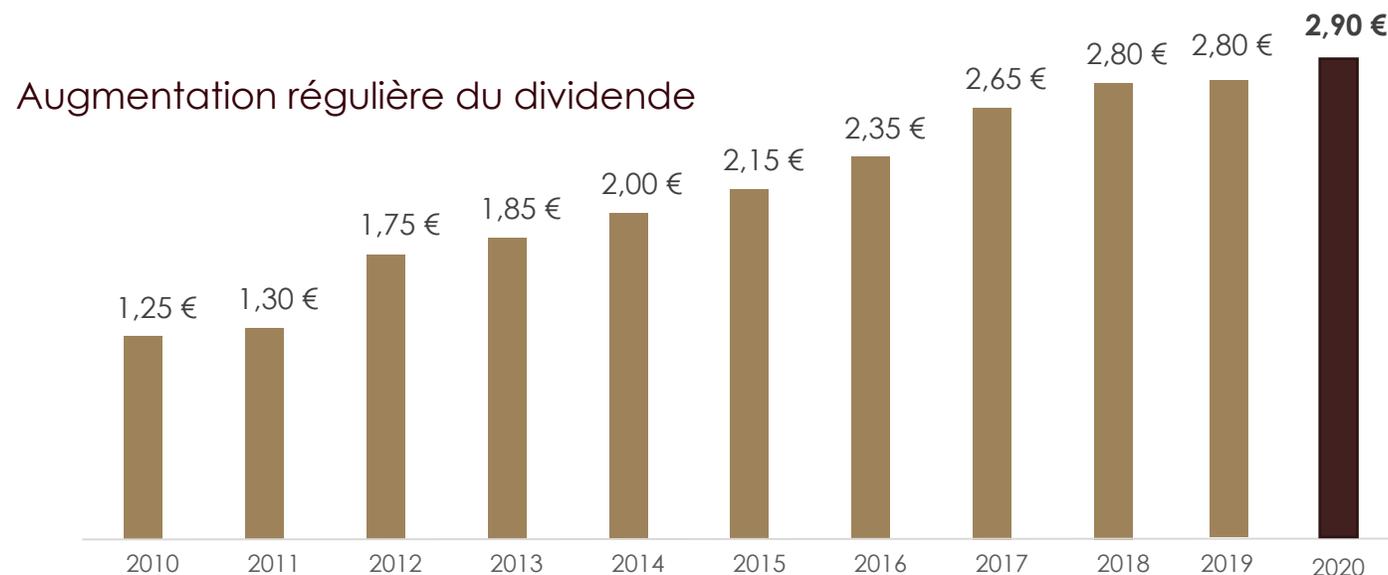
- **644 M€ Plus value de cession d'Allied Universal**

En 2020:

En hausse pour les sociétés de portefeuille et au niveau de Wendel (amortissement complet de Tsebo et dépréciation de 87,3 M€ pour CPI)



- **Proposition d'un dividende de 2,90 € par action, en hausse de 3,6 %**



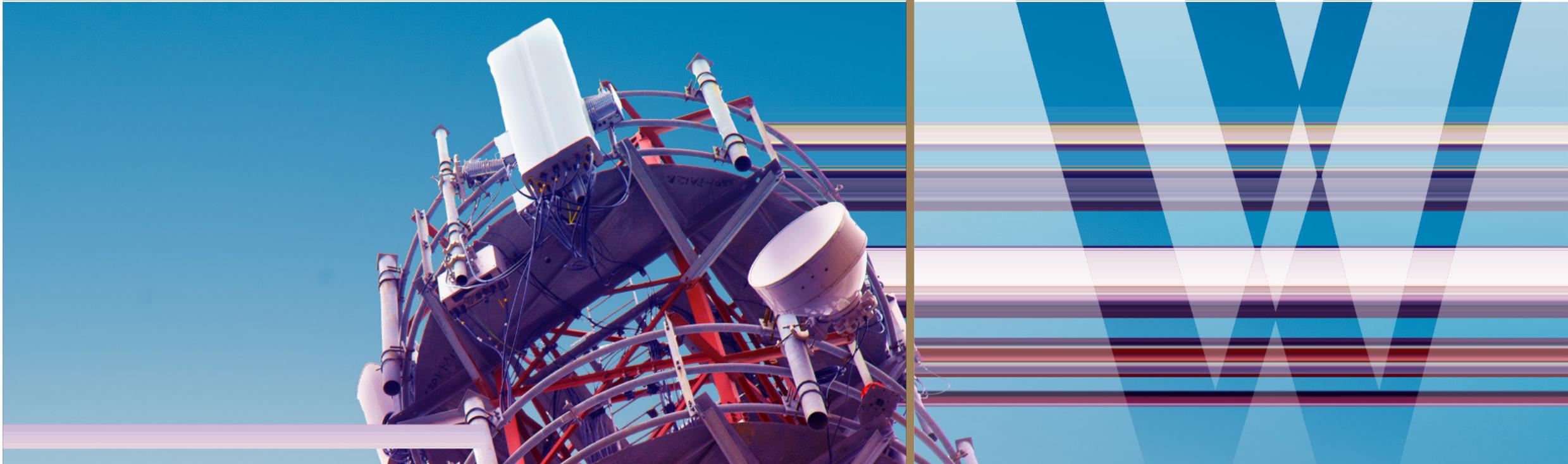
Dividende ordinaire en euro par action

Le dividende ordinaire au titre de l'exercice 2011 incluait une distribution exceptionnelle de 1 action Legrand pour 50 actions Wendel détenues,

Le 18 mars 2020, à l'issue d'un exercice 2019 marqué par de bons résultats et une situation financière solide, Wendel avait dans un premier temps annoncé un dividende de 2,90 € pour 2019. Cependant, au vu de l'évolution du contexte économique et sanitaire, le Directoire de Wendel a décidé, en accord avec le Conseil de surveillance, de proposer de ramener le dividende au niveau de celui versé en 2018, soit à 2,80 € par action

# 2021 et performance récente

David Darmon, membre du Directoire



WENDEL

## — Principaux points du 1<sup>er</sup> trimestre 2021



**ANR : 167,4 €** par action, en hausse de 5,3 % depuis le début de l'année (au 31 mars 2021)

- Impact positif du rebond des marchés
- Croissance de 41,7 % de l'ANR sur les douze derniers mois



**Chiffre d'affaires consolidé du 1<sup>er</sup> trimestre 2021 : 1 913 M€, en hausse de 2,0 % en données publiées et de 6,5 % en organique**



### **Structure financière solide**

- À l'échelle de Wendel avec une émission obligataire de 300 millions d'euros en mai et un allongement des maturités de la dette au niveau du Groupe
- A l'échelle des sociétés du portefeuille



### **Association à la famille Deconinck pour le rachat de titres de la société Tarkett**

- Cet investissement s'accompagne d'une offre pour l'acquisition de titres Tarkett
- Wendel détiendra jusqu'à 30 % de Tarkett Participation, aux côtés de la famille Deconinck

# — Association de Wendel à la famille Deconinck pour l'acquisition de titres de la société Tarkett



- **Offre Publique d'Achat Simplifiée** sur la totalité des actions de Tarkett au prix de **20 euros par action (faisant ressortir une prime de 38,1 %)**<sup>1</sup> lancée par Tarkett Participation, société contrôlée par la famille Deconinck et dans laquelle **Wendel investit en qualité d'actionnaire minoritaire**



- Tarkett bénéficiera de l'expertise et de l'appui financier de Wendel, **Wendel investissant pour le long terme jusqu'à environ 280 M€ pour détenir jusqu'à 30 % du capital de la société**
- Tarkett sera accompagnée par **deux investisseurs qui partagent une vision et des valeurs communes**
- L'objectif est de poursuivre la **transformation et le développement de Tarkett et de soutenir sa stratégie**

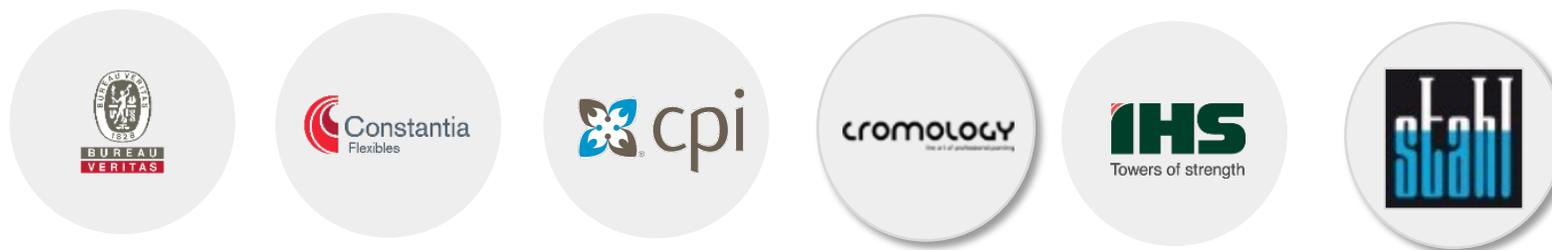
10 juin ---- 9 juillet

## Calendrier

- Période d'offre
- Procédure de retrait obligatoire / sortie de cote (*uniquement si les actionnaires minoritaires ne détiennent pas plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de Tarkett à l'issue de l'offre*)

(1) par rapport au CMPV quotidiens des 20 derniers jours de Bourse précédant l'annonce de l'offre

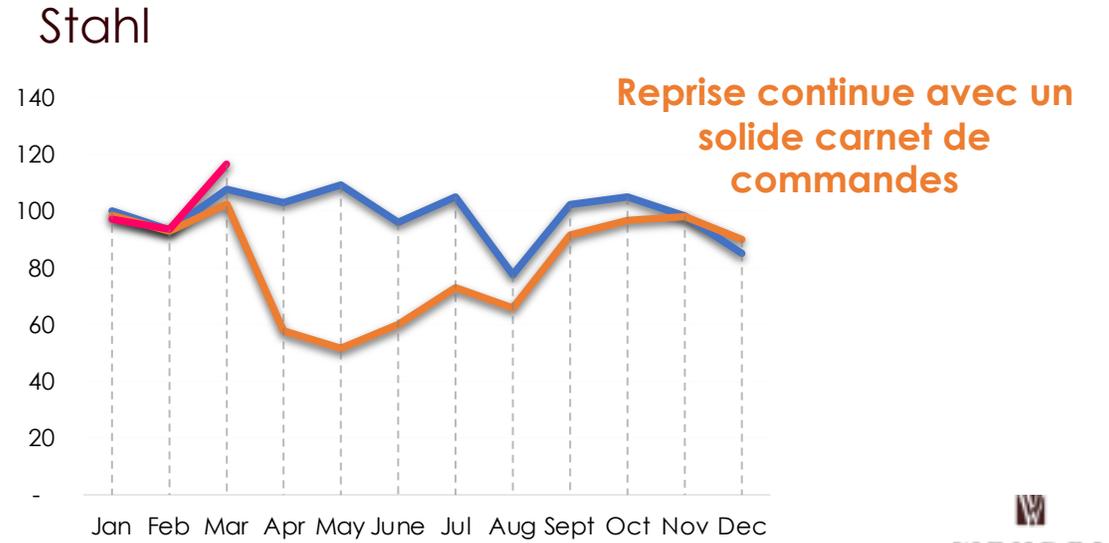
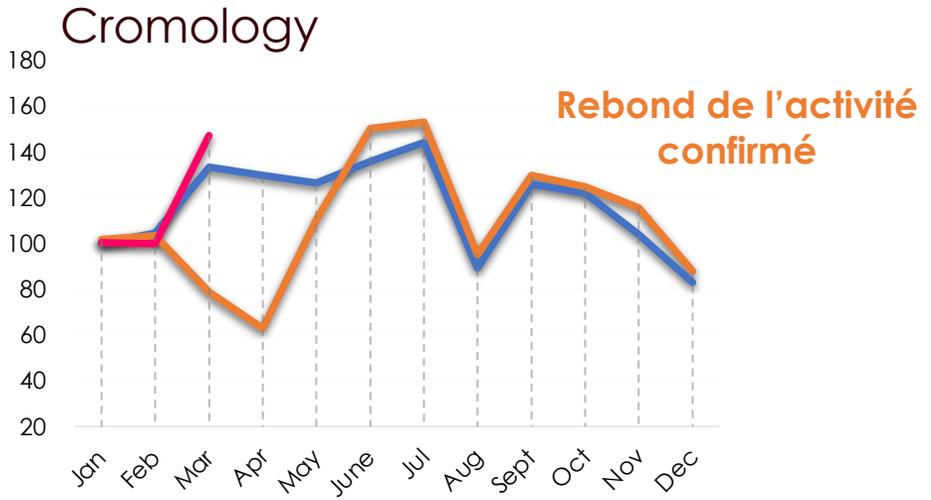
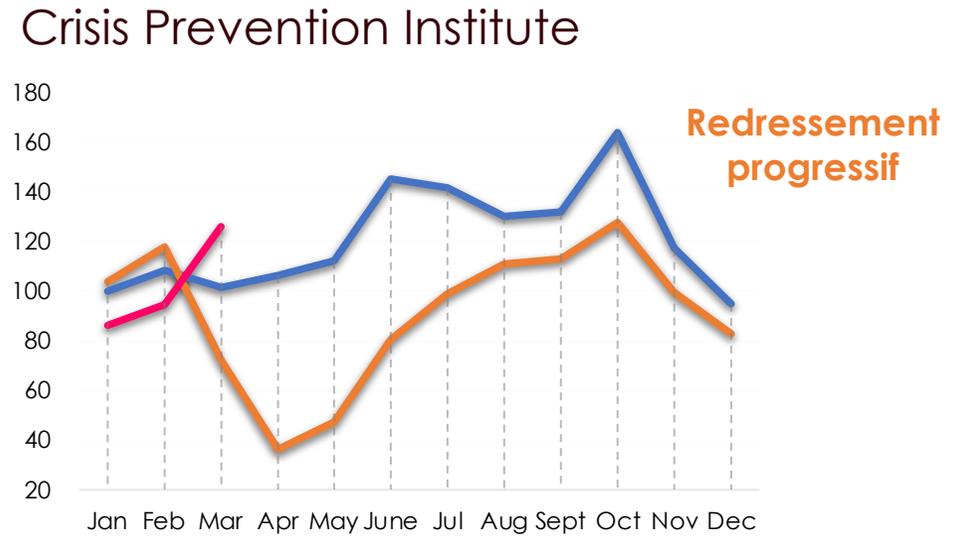
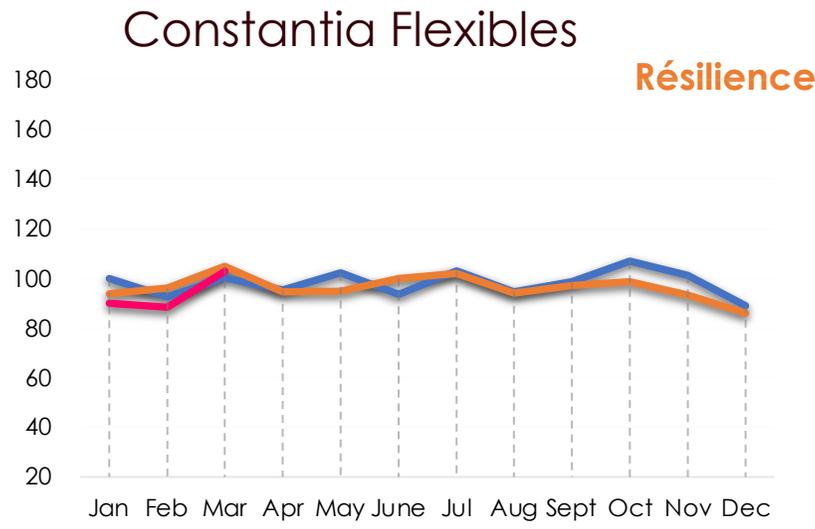
## Performances des sociétés du Groupe au 1<sup>er</sup> trimestre 2021



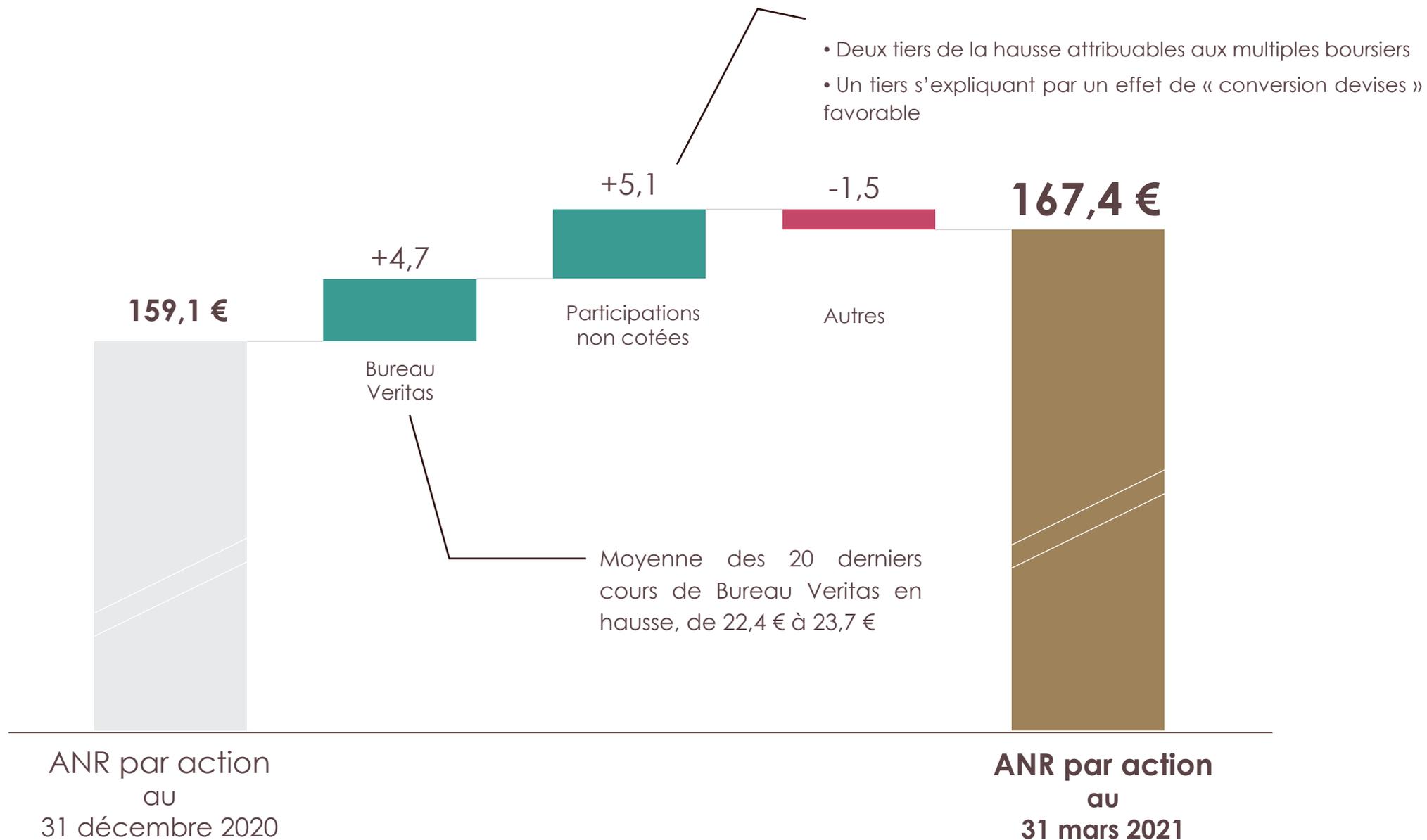
Chiffre d'affaires	1 154,7 M€	366,7 M€	18,5 M\$	166,0 M€	362 M\$	210,1 M€
Δ	+1,3 %	-4,5 %	+10,0 % <sup>(1)</sup>	+22,6 %	+8,7 %	+4,6 %
Δ organique	+6,6 %	-0,8 %	+2,7 %	+22,6 %	+14,6 %	+9,6 %

(1) Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 inclut un impact de retraitement au titre de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de -0,9 M\$.

# Analyse de l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires : impact de la pandémie sur les actifs non cotés consolidés



## Évolution de l'Actif Net Réévalué depuis le début de l'année



# Solide position de liquidité

Coût moyen pondéré de la dette obligataire :

**2,09 %**

Maturité moyenne :

**5,6 ans**

**Liquidité totale de 1,8 Md€**

Notation Moody's :

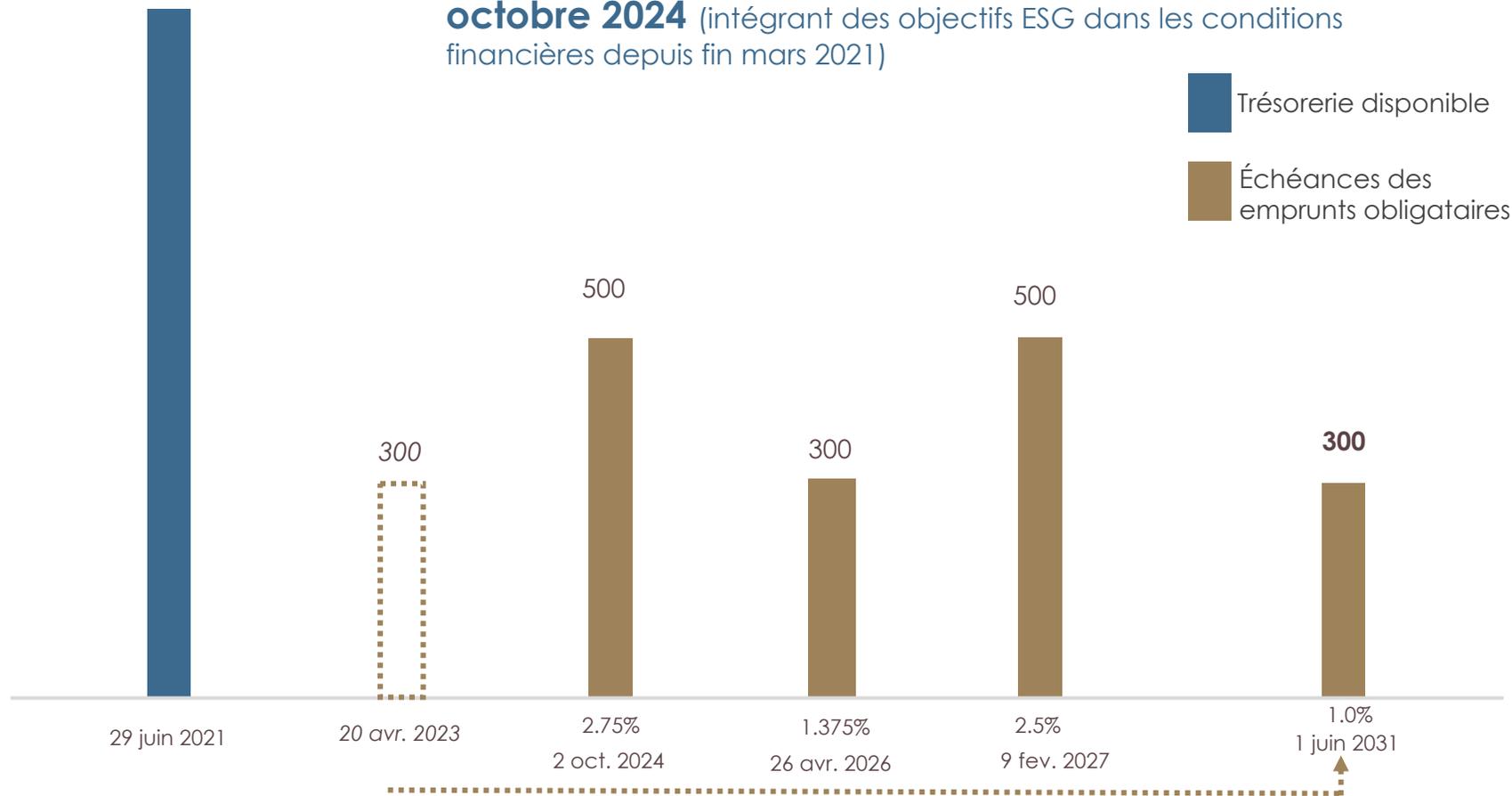
**Baa2 / perspective stable**  
depuis le 5 septembre 2018

Notation S&P :

**BBB / perspective stable**  
depuis le 25 janvier 2019

**~1 Md€ de trésorerie <sup>(1)</sup> + 750 M€ de ligne de crédit non tirée à échéance**

**octobre 2024** (intégrant des objectifs ESG dans les conditions financières depuis fin mars 2021)



Le 26 mai 2021, Wendel a annoncé le succès d'une émission obligataire de 300M€ à 10 ans avec un coupon de 1,000 %.

Le produit net de cette émission a notamment été utilisé pour le financement de l'option de remboursement anticipé de l'intégralité de la souche avril 2023.

## — Orientations stratégiques de Wendel en matière de financement



Maintenir un montant de liquidités disponibles pour être en mesure de saisir des opportunités intéressantes (objectif de pouvoir investir sans difficulté 300 M€ la plupart du temps)



Disposer d'une structure financière flexible, capable de résister à des chocs brutaux de marchés qui pourraient conduire à des besoins d'injection de capitaux dans les sociétés du portefeuille



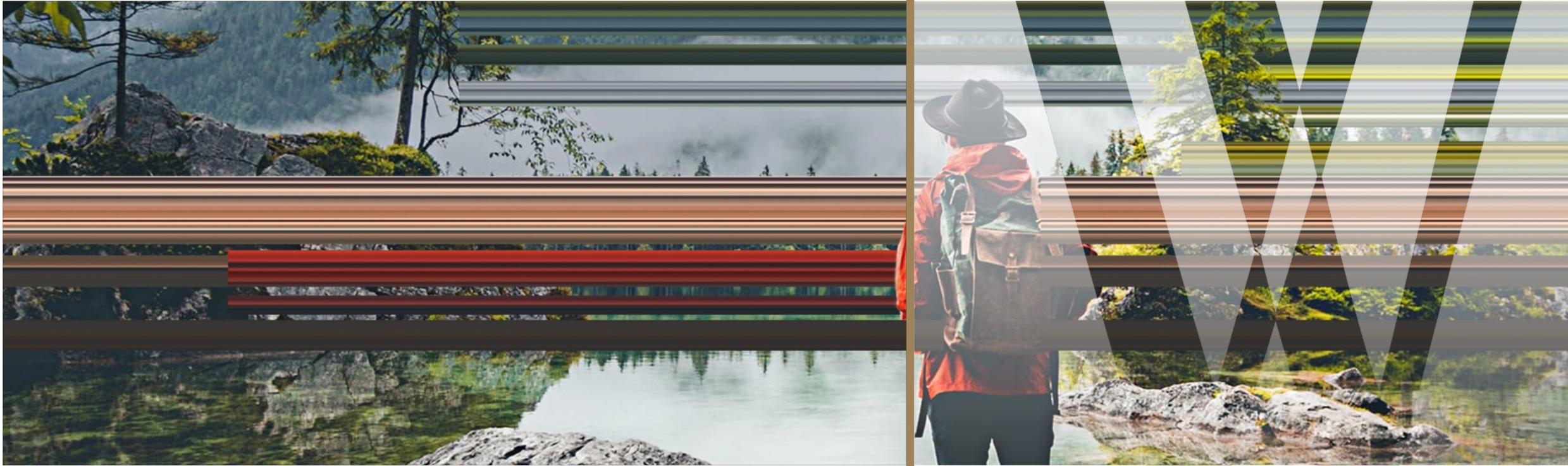
Distribuer un dividende régulier et en croissance année après année



Conserver un profil de notation « *investment grade* »

# Feuille de route et stratégie d'investissement

André François-Poncet, Président du Directoire



W E N D E L

# — Un portefeuille recentré, prêt pour une phase de redéploiement de capitaux

## Au début de l'année 2018 (1)

**13 sociétés** en portefeuille :

dont



+Saint-Gobain

Et dont 7 actifs avec une valeur des fonds propres inférieure à 200M€

Ratio LTV de **13,1 %**

**1,7 Md€** de trésorerie

**8 bureaux**

**~650 M€**

**redistribués aux actionnaires**

au cours des trois dernières années

**Changements de leadership**

**Feuille de route ESG en place**

**Operating partners**

## À la fin de l'année 2020

**6 sociétés** en portefeuille :

Recentrage sur les actifs de taille plus importante



Ratio LTV de **6,2 %**

**1,1 Md€** de trésorerie

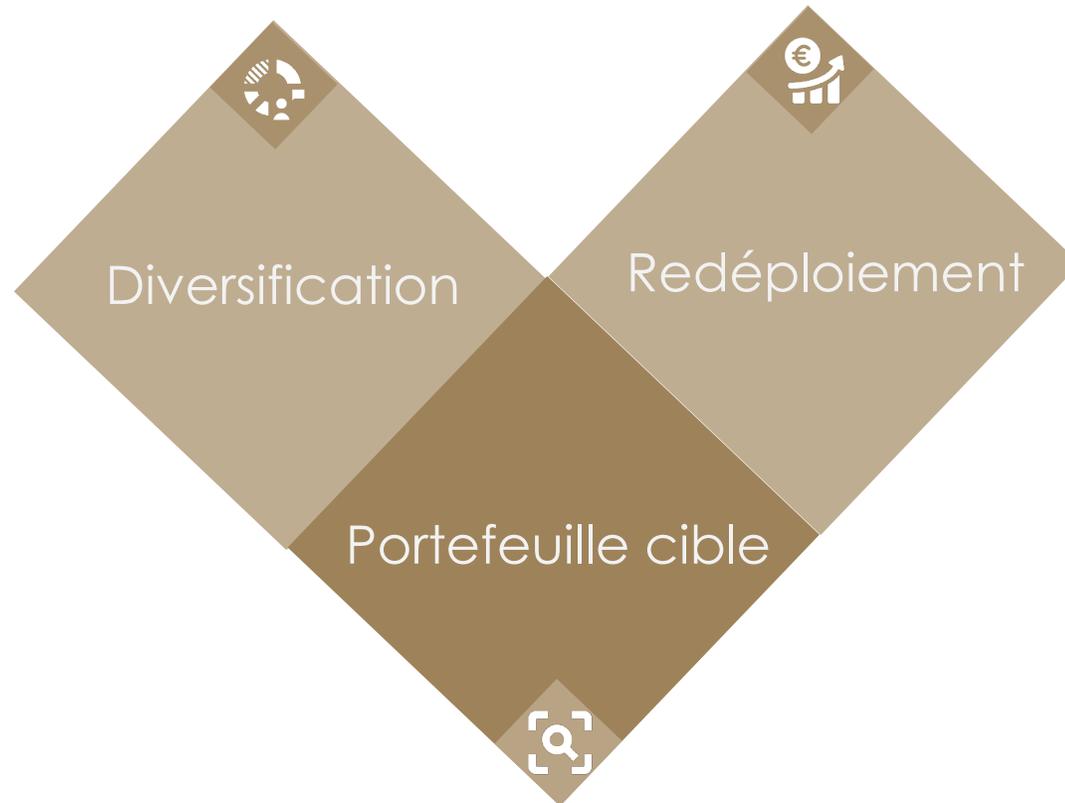
**3 bureaux**

**Feuille de route  
2021 – 2024 :  
Redéploiement  
dynamique de  
capitaux**



## — Vision et ambition de Wendel à l'horizon 2024

**Diversification du portefeuille  
avec un équilibre entre actifs  
cotés et actifs non cotés**



**Redéploiement de  
capitaux généralement  
vers des actifs à plus  
forte croissance et  
soucieux des enjeux ESG**

**Objectif : constitution d'un portefeuille de 7 à 10 sociétés, avec  
de nouveaux investissements d'un montant unitaire compris  
entre 150 M€ et 500 M€.**

**Wendel envisage également ponctuellement de plus petits  
montants d'investissements sur des marchés en croissance**

## Portefeuille : ce que Wendel recherche

Investissements  
en fonds propres

Montant unitaire compris entre 150 M€ et 500 M€ (plus petits montants d'investissements sur des marchés en croissance)

Taille  
des sociétés

Valeur d'entreprise de 350 M€ à 2 500 M€ avec un EBITDA d'au moins 30-40 M€, mais possibilité d'investissements opportunistes dans des entreprises de plus petites tailles

Type  
d'entreprises

Des sociétés leaders de leur marché ou de leur secteur dotées d'une équipe de direction de qualité

Type  
d'investissement

Prises de participation majoritaires, de contrôle ou minoritaires importantes



Des sociétés **en croissance**, ayant démontré leur résilience et offrant un **potentiel de création de valeur lié à l'ESG**



Être le partenaire **d'équipes de direction ou de co investisseurs** qui partagent notre philosophie et ont fait leurs preuves



Des opportunités de **création de valeur par le biais de la croissance organique et d'acquisitions** et grâce à des améliorations opérationnelles



Des sociétés présentant une **solide génération de flux de trésorerie et un levier financier adéquat**



Conserver une approche opportuniste dans les situations où **Wendel peut apporter une contribution unique** et une vision de long terme

### Objectifs du Wendel Lab...

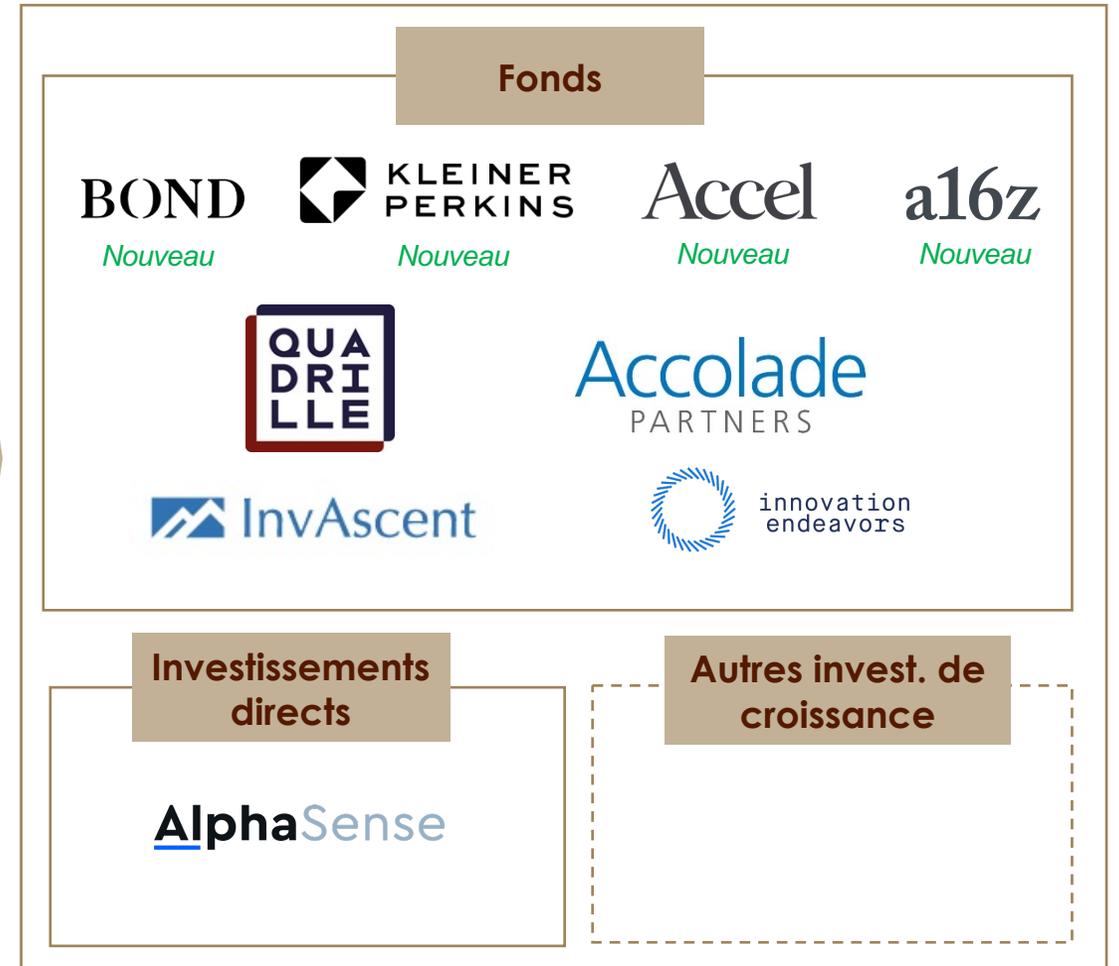
- Développer la veille et l'expertise sur les tendances technologiques et numériques disruptives
- Constituer un écosystème de partenaires innovants en vue de créer de la valeur pour les sociétés de notre portefeuille
- Identifier des opportunités via des fonds ou des investissements directs en capital-risque ou capital-développement, auxquels nos actionnaires n'ont pas ou guère d'accès direct
- Diversifier et soutenir les sociétés qui présentent un profil de croissance plus forte

#### Objectif :

**Entre 5 % et 10 % de l'ANR à l'horizon 2024**

*Investissements dans des fonds et co-investissements directs*

... à ce jour >100m€<sup>(1)</sup> sont déjà engagés avec des partenaires de qualité



(1) Dont 61% déjà investis à date

## Portefeuille et rendements cibles 2024 de Wendel

	Actifs cotés	Actifs non cotés	Capital-développement/ Capital-risque <sup>1</sup>
Pourcentage de l'ANR	Parts équilibrées en %		Environ 5 à 10 %
Profil cible de rendement moyen annuel	Supérieur à 7 % environ	Supérieur à 10 % environ	De 10 à 15 % pour les fonds (supérieur à 25 % pour les investissements directs)

1- Incluant des fonds

## — Ce qu'il faut retenir...



**Bon niveau d'activité des entreprises de notre portefeuille par rapport à 2019 avec un point d'attention sur l'évolution des coûts d'approvisionnement**



**Redéploiement plus actif de capital à partir de structures financières très solides**



**Renforcement de nos équipes d'investissement pour l'Europe**

# Performance environnementale, sociale et liée à la gouvernance

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



W E N D E L

## — Mise en place d'une feuille de route ESG au niveau de Wendel et de ses sociétés contrôlées

### Au niveau de Wendel

-  Feuille de route ESG mise à jour de la performance 2020
- Plus d'une centaine d'indicateurs de performance ESG
- **Une approche à 360° couvrant l'ensemble de nos impacts sociaux et environnementaux et mesurant l'impact des démarches mises en place**

### Au niveau des sociétés du portefeuille

- 100 % des sociétés contrôlées disposent d'une feuille de route ESG
- 4 thématiques prioritaires pour Wendel :
  - **changement climatique**
  - **diversité et parité H/F**
  - **santé et sécurité des consommateurs et des salariés**
  - **produits et services éco-conçus et/ou durables**
- Évolution progressive d'un reporting réglementaire de la performance ESG vers une mesure stratégique de la performance

## — La performance ESG de Wendel en 2020 - Synthèse



### *Éthique et conformité*

**98 %** des collaborateurs ont reçu une formation à l'éthique des affaires  
**Renforcement du dispositif d'évaluation des tiers (Sapin II)**



### *Employabilité, inclusion et engagement*

**54 %** de femmes dont **37 %** dans les équipes d'investissement

**98 %** de collaborateurs ont reçu au moins une formation non-obligatoire  
**Lancement d'une journée mécénat ouverte à tous les collaborateurs**



### *Investissement responsable*

**93 %** de collaborateurs formés à la charte éthique (incluant la thématique de l'investissement responsable)

**100 %** des opportunités d'investissement en stade avancé ont fait l'objet d'une due diligence ESG

# La performance ESG de nos sociétés contrôlées en 2020 - Synthèse



## Changement climatique

- 23 % des émissions de CO<sub>2</sub> par employé par rapport à 2020

Objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> aligné sur les objectifs de l'Accord de Paris sur le Climat (-49% d'ici 2050)

Objectif de réduction de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2030

Hausse de 103 % du chiffre d'affaires lié aux formations digitales, évitant les déplacements en avion

Baisse de 11 % des ratios d'émissions liés à la consommation énergétique

## Diversité et parité H/F

Objectif de 35 % de femmes au sein du management senior du Groupe d'ici 2025

Plan d'action et de formation pour renforcer la part des femmes managers

Objectif : 25 % de femmes au Comité exécutif en 2023.

Près de 60 % de femmes parmi les collaborateurs, et parité au sein du Comité en charge de l'ESG

Indice d'égalité socio-professionnelle de 77/100 à l'échelle du groupe

## Santé & sécurité

87 % des effectifs couverts par une certification ISO 45 001

Baisse de 78 % de l'accidentologie depuis l'acquisition en 2015

Baisse de 40 % du taux de fréquence des accidents du travail (sur les trois dernières années)

Jusqu'à - 90 % d'agressions physiques et verbales notées par les clients de l'entreprise

100 % de sites industriels certifiés ISO 45001/OHSAS 18 001

## Produits et services durables

Formalisation de la Ligne Verte, portefeuille de services et solutions, pour accompagner les clients BV dans l'atteinte de leurs objectifs de développement durable

51 % des produits commercialisés sur l'année 2019 sont entièrement recyclables

Près de 80% des produits de revêtements pour le cuir vendus en 2020 sont en conformité avec les standards fixés par l'initiative Zero discharge of hazardous chemicals

Lancement d'une formation de gestion du refus de porter le masque dans les lieux accueillant du public

Gamme de peintures biosourcées (résine issue de déchets agricoles). 48 % des revenus issus de peintures détenant un label environnemental

## L'ESG au cœur de la démarche de performance globale du Groupe



**Pour l'année 2021, 100 % des CEOs des entreprises contrôlées du portefeuille disposent d'objectifs ESG qui conditionnent une partie de leur rémunération variable**



**Le plan d'attribution des stock-options 2021-2024 aux salariés de la société est indexé sur une condition de performance ESG (analyse du risque climatique)**



**Intégration d'objectifs ESG dans les conditions financières du crédit syndiqué non tiré de maturité octobre 2024**

## Notations extra-financières et transparence



Now a Part of **S&P Global**

**2021: Score prochainement annoncé**  
2020: Inclusion dans les indices Monde et Europe du DJSI (score de 71)

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



**AA score (leader sectoriel)**



Classé « risque faible »



**2021: Score prochainement annoncé**  
2020: Score de B (prise en compte assidue du changement climatique)



**2021: Score prochainement annoncé**  
2020 : 69/100

## En 2021, Wendel poursuit ses efforts en matière de transparence ESG

- **Signature du Pacte Mondial des Nations Unies**
- **Premier reporting volontaire auprès des Principes pour l'Investissement Responsable (UN PRI)**
- **Analyse volontaire du risque climat au sein du portefeuille et de l'alignement des sociétés contrôlées par rapport aux recommandations de la TCFD (Taskforce on climate-related financial disclosures)**

# Gouvernance et rémunération

Jacqueline Tammenoms Bakker

Présidente du Comité de gouvernance et du développement durable



WENDEL

## Le Conseil de surveillance – composition avant l'Assemblée



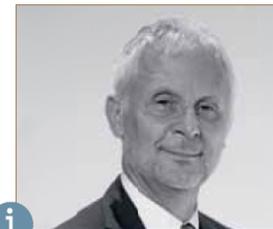
Priscilla de Moustier



*i* Jacqueline Tammenoms Bakker  
Présidente du Comité de gouvernance  
et du développement durable



Nicolas ver Hulst  
Président du Conseil



*i* Gervais Pellissier  
Vice-Président  
Membre Référent



*i* Guylaine Saucier  
Présidente du Comité d'audit,  
des risques et de la conformité



*i* Franca  
Bertagnin Benetton



Bénédicte Coste



Edouard de l'Espée



*i* Nicholas Ferguson



Harper Mates  
représentant les salariés



Sophie Tomasi Parise  
représentant les salariés



Thomas de Villeneuve



Humbert de Wendel

- **13** membres dont **2** membres représentant les salariés
- taux de féminisation **45 %\***
- taux d'indépendance **45 %\***

- **6** nationalités
- âge moyen **61 ans**
- ancienneté moyenne **6,5 ans**

*i* membre indépendant

\*Proportion exprimée hors membres représentant les salariés

## — Le Conseil de surveillance et les Comités – composition post Assemblée

### Caractéristiques :

- **12** membres dont **2** membres représentant les salariés
- taux d'indépendance de **40 %\***
- **6** nationalités
- âge moyen **59 ans**
- ancienneté moyenne **5,3 ans**

### Mixité :

- **7** femmes et **5** hommes
- taux de féminisation:
  - **58 %** (sur l'ensemble des membres)
  - **50 %** (hors membres représentant les salariés)

### Comité d'audit, des risques et de la conformité

Guylaine Saucier, Présidente  
Franca Bertagnin Benetton  
**François de Mitry**  
Gervais Pelissier  
Jacqueline Tammenoms Bakker  
Humbert de Wendel

**66,6 % de membres indépendants**

### Comité de gouvernance et du développement durable

Jacqueline Tammenoms Bakker, Présidente  
Bénédicte Coste  
Priscilla de Moustier  
Guylaine Saucier  
Sophie Tomasi Parise  
**Thomas de Villeneuve**

**40 % de membres indépendants**

\*Proportion exprimée hors membres représentant les salariés

## — Le Directoire – mandat renouvelé pour 4 ans



**André François-Poncet**  
**Président du Directoire**  
depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018



**David Darmon**  
**Membre du Directoire**  
depuis le 9 septembre 2019

Le Conseil de Surveillance a décidé de renouveler le mandat du Directoire pour 4 ans, jusqu'au **6 avril 2025**

# Rémunération 2020 du Directoire

pages 113 à 134 du Document d'enregistrement universel 2020

Résolution 13 : Informations générales sur les rémunérations 2020 des mandataires sociaux

Résolution 14 : André François-Poncet, Président du Directoire

Résolution 15 : David Darmon, membre du Directoire

Résolution 16 : Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019

## Rémunération fixe et variable 2020 / autres éléments de rémunération et avantages



### Application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée en 2020

	André François-Poncet	David Darmon
Rémunération fixe*	1 078 125 €	562 500 €
Rémunération variable	912 525 €	476 100 €

\*Montant post renonciation volontaire



**Solidarité liée au contexte de crise du Covid-19** : renonciation à 25 % de la rémunération fixe sur une période de 3 mois, soit un total de 109 375 € (somme versée pour financer des initiatives de solidarité et de mécénat)



### Autres éléments / avantages de toute nature, notamment :

- intéressement, plans d'épargne et de retraite, assurance chômage
- éléments liés à la situation transitoire de résidence aux USA (pour David Darmon seulement)



### Bernard Gautier

(membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019 – fin du préavis de départ le 10 mars 2020)

Rémunération fixe (du 01/01 au 10/03)	1 62 273 €
Solde de l'indemnité de départ*	908 992 €

\*Indemnité légale de licenciement incluse dans l'indemnité de départ globale attribuée en 2019 et approuvée par l'Assemblée générale

## Part variable - Taux d'atteinte des objectifs 2020

	Réalisation	Pondération	Part du variable max.
Objectifs financiers	52,3%	65%	34%
Objectif non-financier	100%	35%	35%
<b>Total</b>			<b>69%</b>

### Objectifs financiers (réalisés à 52,3%) :

**Performance de Bureau Veritas** : inférieure aux objectifs fixés avant la crise liée au Covid 19

**Performance des autres sociétés du portefeuille** : bonne performance d'IHS, Cromology et Constantia, négativement compensée par celles de Stahl et CPI, inférieures aux objectifs fixés avant la crise liée au Covid 19

**Niveau d'endettement net** : respect du plafond fixé à 2,5 Md€, avec 468 m€ au 31 décembre 2020

### Objectif non-financier (réalisé à 100%) :

Tous les critères de cet objectif (**initiatives particulières prédéfinies au niveau de Wendel et des sociétés du portefeuille, stratégie ESG, dispositif anticorruption**) ont été satisfaits en intégralité

## — Stock-options et actions de performance attribuées en 2020

### Application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée en 2020

	André François-Poncet	David Darmon
Stock-options	22 341	20 625
Actions de performance	35 745	6 875

**Condition de présence : 2 ans**

**Conditions de performance : observées sur 3 ans**

stock-options : évolution du dividende (en plus de la croissance du cours de l'action Wendel, propre aux stock-options)

actions de performance : performance absolue et relative du TSR (SBF 120 et panel de comparables)

# Politique 2021 de rémunération du Directoire

pages 103 à 112 du Document d'enregistrement universel 2020

Résolution 10 : Président du Directoire

Résolution 11 : Membre du Directoire

# — Refonte de la politique de rémunération du Directoire pour le nouveau mandat 2021-2024

**Déclinaison** sur une partie des **effectifs** de Wendel

**Pay for performance** / **alignement** avec les actionnaires / **simplicité**

Cohérence avec la **raison d'être** et la **nouvelle stratégie** de Wendel

**Motivation** / **réretention** des talents

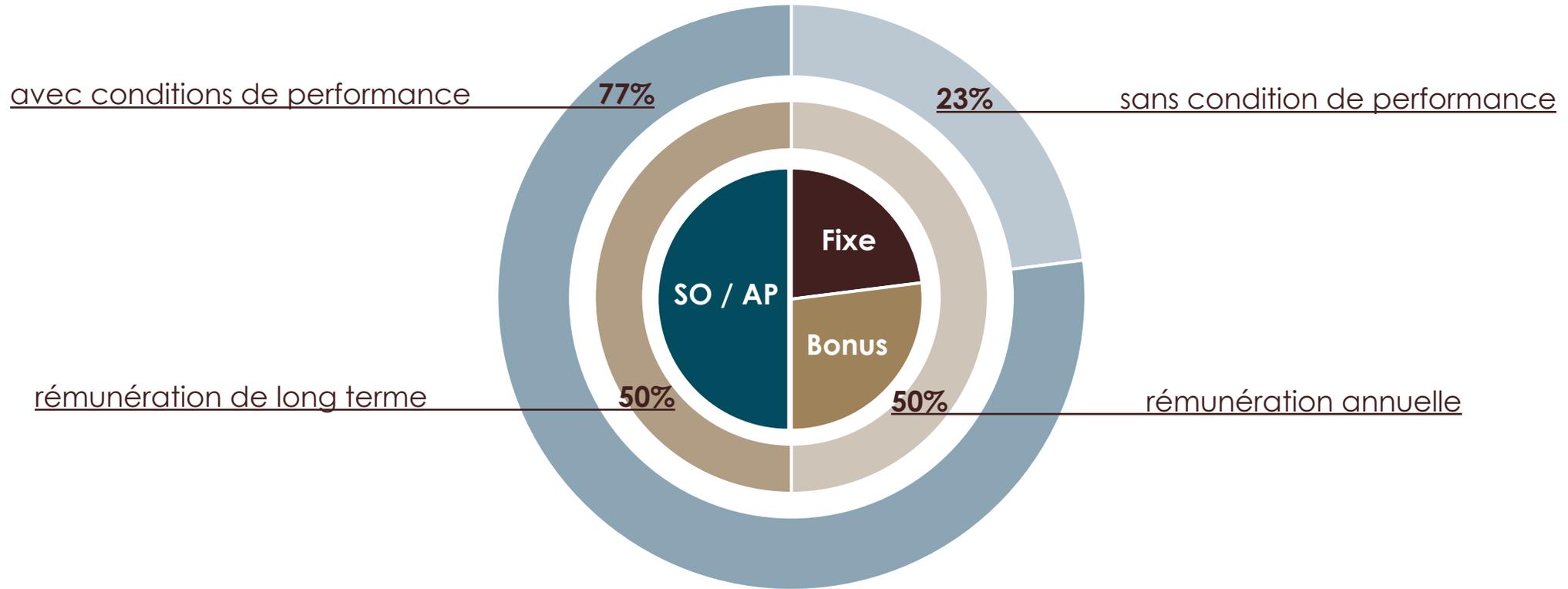
**Contexte de crise**

**Benchmarks**

**Meilleures pratiques** de place / **recommandations Afep-Medef** / **attentes du marché**

# Structure de la rémunération 2021 du Directoire

Ensemble équilibré et exigeant :



# Rémunération fixe et variable 2021 / Autres éléments de rémunération et avantages

## Rémunération fixe

- **1 150 000 €** pour le Président du Directoire
- **770 000 €** pour le membre du Directoire

## Rémunération variable

- maximum **115 %** de la rémunération fixe

## Autres éléments de rémunération et avantages de toute nature, notamment :

- intéressement, plans d'épargne et de retraite, assurance chômage
- prix de souscription co-investissements

## Détails concernant la rémunération variable 2021

Nature de l'objectif	Pondération
<b>Objectifs financiers</b>	<b>65%</b>
Performance de Bureau Veritas	20%
Performance de 5 sociétés non cotées du portefeuille (IHS, Stahl, Constantia, Cromology et CPI)	25%
Maintien de la notation « Investment Grade » de Wendel	20%
<b>Objectif non-financier</b>	<b>35%</b>
<i>Wendel : stratégie et création de valeur</i>	40%
<i>Sociétés du portefeuille :</i> <ul style="list-style-type: none"><li><i>Bureau Veritas (partie non financière de la rémunération variable du Directeur Général)</i></li><li><i>sociétés non cotées du portefeuille (initiatives ciblées)</i></li></ul>	37,5% dont: <ul style="list-style-type: none"><li>10%</li><li>27,5%</li></ul>
<i>Feuille de route ESG et dispositif de conformité</i>	22,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

# Attribution 2021 de stock-options et d'actions de performance

## Condition de présence: allongée de 2 à 4 ans

seuils d'acquisition fixés à 50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans et 100 % après 4 ans

## Conditions de performance : observées sur une période allongée de 3 à 4 ans

stock-options : **stratégie ESG** (prise en compte du risque climatique par les filiales contrôlées de Wendel – 100%)

actions de performance :

**évolution du TSR** : appréciation absolue (25%) et relative par rapport au CACmid60 (50%)

**évolution du dividende** (25%)

## Allocation du Directoire

nouveau plafond : **105 %** de la rémunération fixe + variable maximum pour le Président, **95 %** pour le membre du Directoire

proportion identique : **70%** d'actions de performance et **30%** de stock-options

## — Départ d'un membre du Directoire

### Indemnités de départ :

**Harmonisation** des modalités de l'indemnité du Président du Directoire

**Montant** : 18 mois de rémunération fixe et variable versée

**2 conditions de performance** :

- ✓ dernier dividende avant le départ  $\geq$  dividende précédent
- ✓ variable versé  $\geq$  70% du variable maximum (sur 2 ans)

**Exclusions** : départ volontaire, départ à la retraite, situation d'échec, faute grave ou lourde

### Actions de performance et stock-options :

**Aucune dérogation** aux conditions de performance

En cas de dérogation exceptionnelle à la condition de présence, application d'un calcul ***prorata temporis***

# Rémunération du Conseil de surveillance

pages 103, 104, 112, 129 et 135 du Document d'enregistrement universel 2020

Résolution 12 : Politique de rémunération des membres du Conseil

Résolution 17 : Rémunération 2020 de Nicolas ver Hulst, Président du Conseil

## Rémunération 2020 du Président du Conseil de surveillance

### Application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée en 2020

<b>Nicolas ver Hulst</b>	Rémunération liée aux réunions	93 750 €* 250 000 €
	Rémunération spécifique	

\*Montant post renonciation volontaire

**Solidarité liée au contexte de crise du Covid-19** : renonciation à 25 % de la rémunération sur une période de 3 mois, soit un total de 56 075 € (dont 6 250 € par Nicolas ver Hulst)

## — Politique de rémunération 2021 des membres du Conseil de surveillance

**Enveloppe inchangée par rapport à 2020 : maximum 900 000 €**

	Fixe / an	Variable / réunion
<b>Rémunération ordinaire pour participation au Conseil</b> <i>(pour tous les membres sauf le Président)</i>	25 000 €	3 000 €
Rémunération pour participation à un Comité <i>(pour tous les membres des Comités sauf les Présidents)</i>	10 000 €	1 700 €
Rémunération pour la présidence d'un Comité	25 000 €	3 400 €
Rémunération pour le Président du Conseil	52 000 €	6 000 €
Rémunération spécifique du Président du Conseil	250 000 €	-
Rémunération spécifique du Membre Référent	25 000 €	-



W E N D E L

Intervention des commissaires aux comptes

Assemblée générale mixte du 29 juin 2021



**Deloitte.**

1. Rapport sur les comptes consolidés de Wendel (Document d'enregistrement universel pages 409-414)
2. Rapport sur les comptes annuels de Wendel (Document d'enregistrement universel pages 437-440)
3. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (Document d'enregistrement universel pages 466-474)
4. Trois rapports des commissaires aux comptes sur des autorisations à donner au Directoire pour réaliser des opérations sur le capital (Résolutions 19, 20 et 21) (Document d'enregistrement universel pages 475-477)

Titre du rapport	Opinion	Justification des appréciations - Points clés de l'audit
Rapport sur les comptes consolidés ( <i>Résolution n°2</i> )	Certification sans réserve	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement comptable des acquisitions et cessions de sociétés en portefeuille</li> <li>- Evaluation des écarts d'acquisition</li> <li>- Contribution des sociétés mises en équivalence dans le résultat net consolidé du groupe</li> <li>- Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du groupe</li> </ul>
Rapport sur les comptes annuels ( <i>Résolution n°1</i> )	Certification sans réserve	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations</li> </ul>

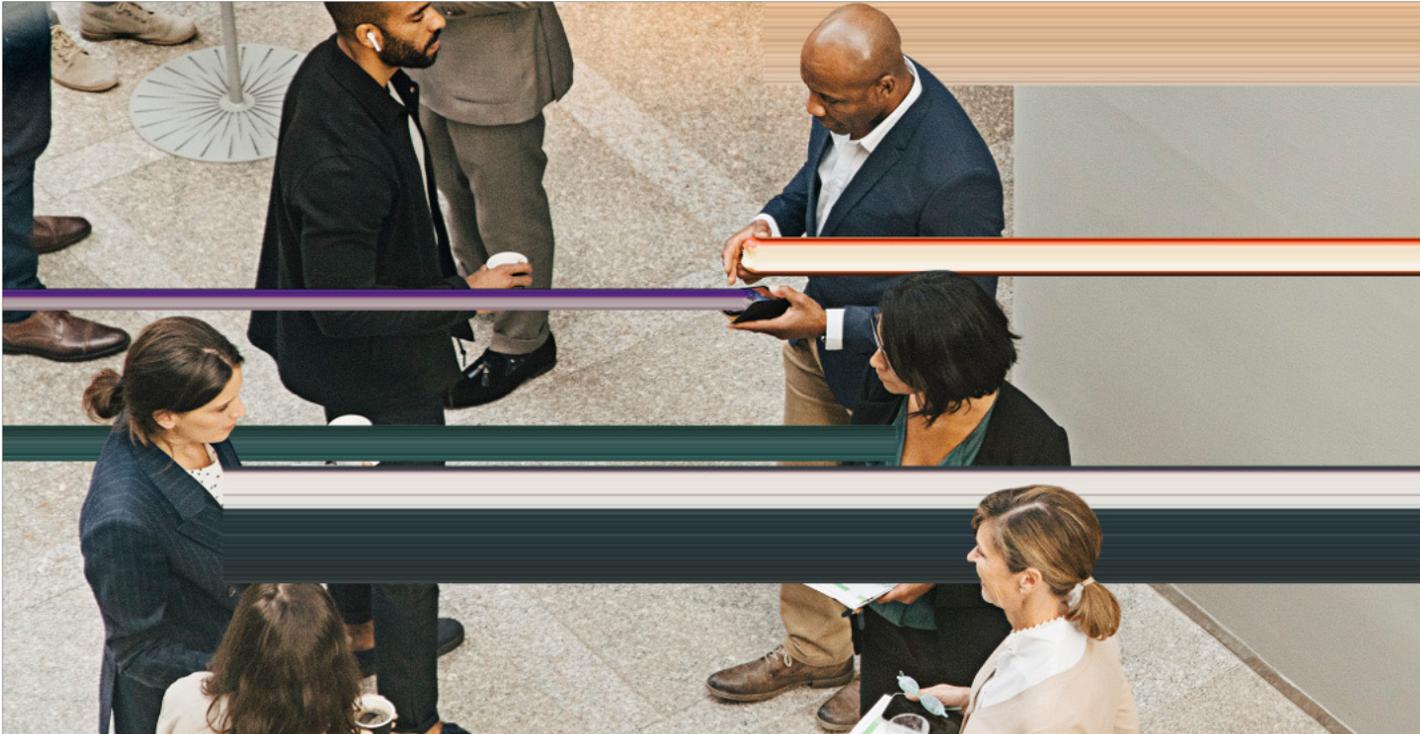
► **Nous certifions que les comptes consolidés et annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat de l'exercice ainsi que de la situation financière et du patrimoine à la fin de l'exercice.**

Titre du rapport	Observations
Rapport spécial sur les conventions réglementées	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et/ou 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:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cinq conventions avec Wendel-Participation SE relatives à l'utilisation de la marque « Wendel » et avenant au contrat de licence de marque, prestations de services en matière de lutte contre la corruption (Sapin II) et de reporting fiscal pays par pays (CBCR), prestations d'assistance administrative, prestation de location de locaux;</li><li>▶ Une convention avec M. François-Poncet, M. Darmon, Mme. Tomasi Parise et Mme. Mates définissant les principes de co-investissements 2021-2025 à l'occasion du renouvellement du Directoire pour un nouveau mandat de 4 ans;</li></ul></li><li>▶ Notre rapport fait mention des conventions déjà approuvées par votre Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs ou de l'exercice écoulé et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020. Il s'agit de:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Quatre conventions avec M. Darmon relatives aux engagements en matière de co-investissements sur les investissements réalisés par Wendel entre 2011 et avril 2013 ainsi que sur la période d'avril 2013 à avril 2017, au Transition Agreement relatif à son contrat de travail américain et l'avenant de son contrat de travail français;</li><li>▶ Une convention avec M. François-Poncet, M. Darmon et Mme Tomasi Parise relatives aux co-investissements réalisés entre 2018 et 2021;</li><li>▶ Deux conventions avec Wendel-Participations SE relative à des prestations d'assistance administrative et à la location des locaux;</li><li>▶ Une convention avec M. François-Poncet et M. Darmon relative à des garanties en cas de litiges liés à l'exercice des mandats sociaux</li></ul></li></ul>

Résolution	Objet	Durée de l'autorisation consentie au Directoire	Modalités
N°19	Emission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	14 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le montant nominal maximum des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder € 150 000</li> </ul>
N°20	Autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	14 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le nombre total des options consenties ne pourra donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 1 % du capital social existant au jour de l'attribution</li> <li>▶ Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire ne pourra excéder 50 % du plafond mentionné au paragraphe précédent.</li> </ul>
N°21	Autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	14 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 1 % du capital social existant au jour de l'attribution</li> <li>▶ Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire ne pourra excéder 50% du plafond mentionné au paragraphe précédent.</li> </ul>

**Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités des opérations proposées et sur les informations données dans les rapports du Directoire.**

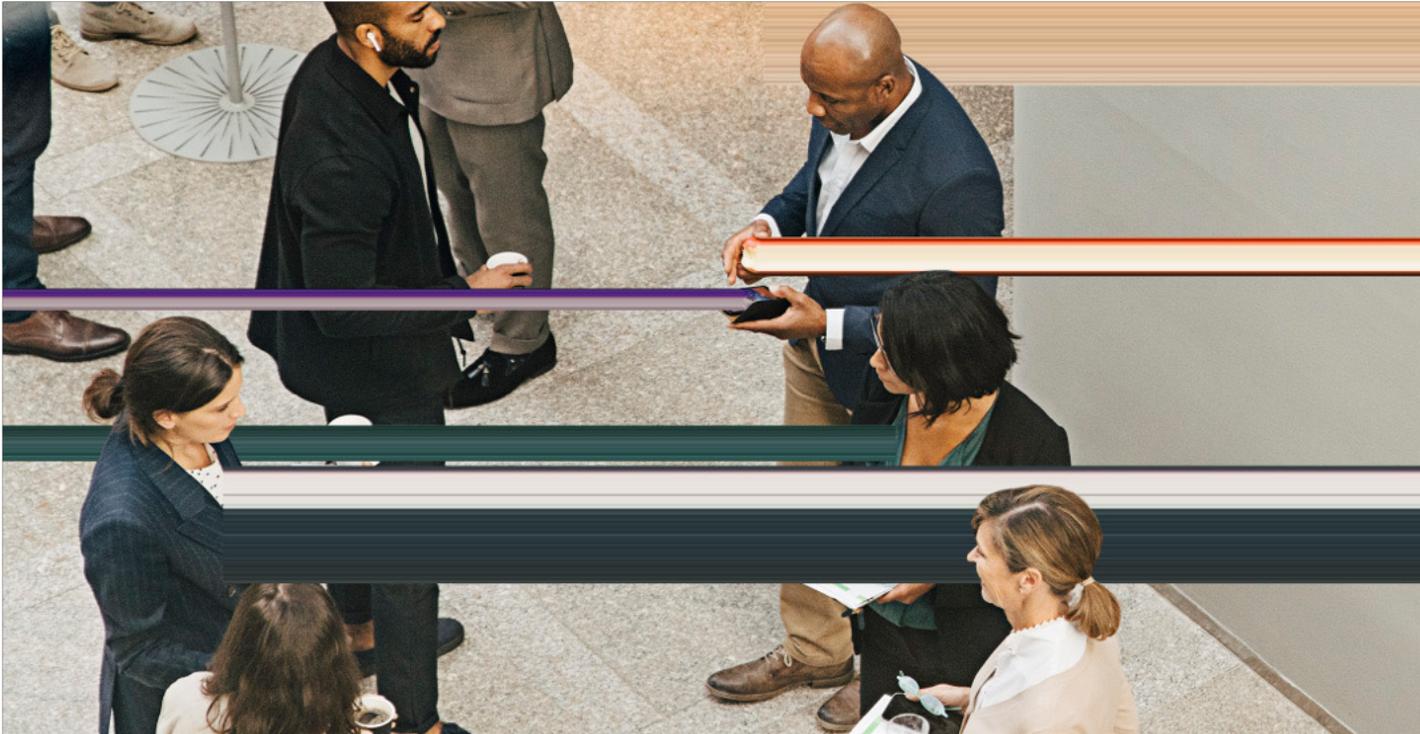
# Questions / Réponses



WENDEL

# Résolutions

Caroline Bertin Delacour, Secrétaire Générale



W E N D E L

**Approbation des comptes individuels de l'exercice 2020**

Résultat net : - 26.6 M€

Résolution **adoptée** : 99,76 %

## Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020

Résultat net part du Groupe : - 264.1 M€

Résolution **adoptée** : 99,58 %

### Affectation du résultat, fixation du dividende et mise en distribution du dividende

- Dividende : 2,90 €
- Date de détachement : 1<sup>er</sup> juillet 2021
- Date de paiement : 5 juillet 2021

Résolution **adoptée** : 99,77 %

### **Approbation de conventions réglementées avec certains mandataires sociaux**

- André François-Poncet, Président du Directoire
- David Darmon, membre du Directoire
- Harper Mates, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Sophie Tomasi Parise, membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

Résolution **adoptée** : 98,89 %

## Approbation de conventions réglementées avec Wendel-Participations SE

Résolution **adoptée** : 99,53 %

## Renouvellement du mandat de Nicolas ver Hulst au Conseil de surveillance

Durée : 4 ans



Résolution **adoptée** : 91,26 %

## Renouvellement du mandat de Priscilla de Moustier au Conseil de surveillance

Durée : 4 ans



Résolution **adoptée** : 87,44 %

## Renouvellement du mandat de Bénédicte Coste au Conseil de surveillance

Durée : 4 ans



Résolution **adoptée** : 87,16 %

## Nomination de François de Mitry au Conseil de surveillance

Durée : 4 ans



Résolution **adoptée** : 87,02 %

## Approbation des éléments de la politique de rémunération 2021 attribuables au Président du Directoire

Résolution **adoptée** : 96,79 %

Approbation des éléments de la politique de rémunération 2021 attribuables au membre du Directoire

Résolution **adoptée** : 96,68 %

**Approbation des éléments de la politique de rémunération 2021 attribuables aux membres du Conseil de surveillance**

Résolution **adoptée** : 99,23 %

Approbation des informations relatives à la rémunération des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance en 2020

Résolution **adoptée** : 98,38 %

**Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à André François-Poncet, Président du Directoire**

Résolution **adoptée** : 93,79 %

**Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à David Darmon, membre du Directoire**

Résolution **adoptée** : 93,81 %

**Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Bernard Gautier, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2019**

Résolution **adoptée** : 98,59 %

Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Nicolas ver Hulst, Président du Conseil de surveillance

Résolution **adoptée** : 99,27 %

### **Autorisation donnée au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions**

- Plafond : 10% du capital social
- Prix maximum d'achat : 250 € par action
- Durée : 14 mois

Résolution **adoptée** : 99,24 %

**Délégation de compétence conférée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents du Plan d'Epargne Groupe**

- Plafond : 150 000 €
- Durée : 14 mois

Résolution **adoptée** : 97,99 %

### **Autorisation donnée au Directoire à l'effet de consentir, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des salariés, des options d'achat d'actions ou de souscription d'actions**

- Plafond : 1% du capital social (commun avec la résolution n°21)
- Sous-plafond spécifique pour les membres du Directoire
- Durée : 14 mois

Résolution **adoptée** : 97,39 %

### **Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à une attribution gratuite d'actions, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des salariés**

- Plafond : 1% du capital social (commun avec la résolution n°20)
- Sous-plafond spécifique pour les membres du Directoire
- Durée : 14 mois

Résolution **adoptée** : 97,32 %

## Pouvoir pour l'accomplissement des formalités

Résolution **adoptée** : 99,95 %

# Avertissement

---

- Le présent document a été préparé par Wendel S.E. (« Wendel ») exclusivement pour les besoins de l'Assemblée générale du 29 juin 2021. Ce document doit être traité de manière confidentielle par les personnes présentes à cette réunion et ne peut être reproduit ou redistribué à toute autre personne.
- Aucune garantie, expresse ou implicite, n'est donnée quant à la sincérité, l'exactitude, l'exhaustivité ou la véracité de l'information ou des opinions contenues dans le présent document. Wendel n'est soumis à aucune obligation de maintenir à jour l'information contenue dans le présent document et toutes les opinions exprimées dans le présent document sont susceptibles d'être modifiées sans notification préalable.
- Le présent document peut contenir des informations prospectives. Ces informations prospectives se réfèrent aux perspectives, développements et stratégies futures de Wendel et de ses participations et sont basées sur des estimations. Les informations prospectives recèlent par nature des risques et des incertitudes. Les informations prospectives ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Wendel. La situation financière, les résultats et les cash flows réels de Wendel et de ses participations ainsi que le développement des secteurs dans lesquels elles opèrent peuvent différer de manière significative des informations prospectives mentionnées dans le présent document. Wendel ne prend aucun engagement de revoir ou confirmer les prévisions ou estimations des analystes ou de rendre publique toute révision d'informations prospectives afin de refléter les événements ou les circonstances qui pourraient survenir postérieurement à la date de ce document, à l'exception des cas prévus par la réglementation applicable.
- Wendel décline toute responsabilité quant aux dommages qui pourraient résulter de l'utilisation des informations et déclarations (y compris toute déclaration factuelle ou toute déclaration d'opinion) contenues dans ce document.
- Cette présentation ne contient que des informations résumées et doit être lue avec les États Financiers de Wendel, disponibles sur le site Internet de Wendel ([www.wendelgroup.com](http://www.wendelgroup.com)), et le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 15 avril 2021 sous le n° D.21-0311. Vous êtes invité à prendre en considération les facteurs de risque décrits dans ces documents.
- Les informations contenues dans cette présentation ne sauraient être considérées comme une incitation à investir. Elles ne doivent en aucun cas être interprétées comme un démarchage et ne constituent pas non plus une offre de souscription, d'achat ou d'échange de valeurs mobilières du groupe Wendel ou de tout autre émetteur.
- En étant présent à cette présentation et/ou en acceptant ce document, vous vous engagez à accepter d'être lié par les limitations énumérées.



W E N D E L