

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE **2016**

incluant le rapport financier annuel



INVESTISSEUR DE LONG TERME



W E N D E L

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	17	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	355
	1.1 Historique	18		7.1 Renseignements sur la Société	356
	1.2 Activité	19		7.2 Principales dispositions statutaires	356
	1.3 Gouvernement d'entreprise	20		7.3 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	359
	1.4 Organisation interne	22		7.4 Renseignements sur le capital	360
	1.5 Modèle d'investissement et stratégie de développement	28	RFA	7.5 Principaux investissements et prises de participation ou de contrôle	364
RFA	1.6 Responsabilité sociale et environnementale (RSE)	32		7.6 Autorisations financières	365
RFA	1.7 Filiales et participations	35		7.7 Rachat d'actions	367
	1.8 Carnet de l'actionnaire	70		7.8 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	371
RFA	2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	77		7.9 Pactes d'actionnaires	372
	2.1 Organes de direction et de surveillance	78		7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	376
	2.2 Facteurs de risques	121			
	2.3 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne	128	8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2017	377
	2.4 Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de la société Wendel	139		8.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	378
RFA	3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE WENDEL	141		8.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	385
	3.1 Responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans l'activité de Wendel	142		8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés	387
	3.2 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant	151		8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés	388
	3.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion	205		8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	389
RFA	4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016	211		8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe	390
	4.1 Analyse des comptes consolidés	212		8.7 Rapport complémentaire du Directoire Article R.225-116 du Code de commerce Augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe Wendel 2016	391
	4.2 Analyse des comptes individuels	226		8.8 Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe	393
	4.3 Actif net réévalué (ANR)	228		8.9 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale	394
	4.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2016	233		8.10 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 18 mai 2017	395
RFA	5 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	235		8.11 Assemblée générale du 18 mai 2017	401
	5.1 Bilan - État de situation financière consolidée	236	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	417
	5.2 Compte de résultat consolidé	238		9.1 Principaux contrats	418
	5.3 État du résultat global	239		9.2 Opérations avec les apparentés	418
	5.4 Variations des capitaux propres	240	RFA	9.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	419
	5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	241		9.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI	419
	5.6 Principes généraux	243	RFA	9.5 Responsable de l'information financière	419
	5.7 Notes annexes	245	RFA	9.6 Attestation de la personne responsable du document de référence incluant le rapport financier annuel	420
	5.8 Notes sur le bilan	283	RFA	9.7 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	421
	5.9 Notes sur le compte de résultat	308		9.8 Table de concordance du document de référence	422
	5.10 Notes sur les variations de trésorerie	315		9.9 Table de concordance du rapport financier annuel	424
	5.11 Autres notes	318		9.10 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L 225-100 et suivants du Code de commerce	425
	5.12 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	327		9.11 Table de concordance développement durable (articles L 225-102-1 et R 225-14 et suivants du Code de commerce)	427
RFA	6 COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE	329		9.12 Glossaire	429
	6.1 Bilan au 31 décembre 2016	330			
	6.2 Compte de résultat	332			
	6.3 Tableau de flux de trésorerie	333			
	6.4 Annexe aux comptes individuels	334			
	6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	353			



W E N D E L

Document de Référence 2016



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

Profil

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

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



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 avril 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

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

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

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

Qui sommes-nous ?

**UN INVESTISSEUR
DE LONG TERME
DISPOSANT DE CAPITAUX
PERMANENTS**

313 ANS
D'HISTOIRE ET DES
RACINES INDUSTRIELLES

**UNE TRADITION
ENTREPRENEURIALE
AVEC UN ACTIONNAIRE
FAMILIAL DE RÉFÉRENCE**

**UNE SOCIÉTÉ
D'INVESTISSEMENT
COTÉE**

Né dans l'Est de la France (région Lorraine) en 1704, le groupe Wendel s'est développé pendant près de trois cents ans dans diverses activités industrielles, principalement sidérurgiques. À la fin des années 70, l'État français a décidé de nationaliser les activités de production d'acier du Groupe. C'est alors que Wendel, pionnier du capital-investissement, s'est consacré au métier d'investisseur de long terme. Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement cotées en Europe, œuvrant au carrefour de l'industrie et de la finance.

Investisseur de long terme s'appuyant sur des capitaux permanents, Wendel est accompagnée depuis plus de trois siècles par la famille Wendel, son actionnaire de référence. Les 1 120 actionnaires familiaux sont réunis au sein de Wendel-Participations qui détient 36,9 % du capital de Wendel. Cette structure actionnariale forte et pérenne permet à Wendel de se concentrer, année après année, sur la création de valeur et le développement à long terme de ses participations, au bénéfice des entreprises de son portefeuille et de tous ses actionnaires.

Message du Président du Conseil de Surveillance



l'année 2016 a été pour le groupe Wendel une nouvelle année de progrès vers les objectifs qui avaient été fixés fin 2012 : renouer avec la croissance grâce

à des investissements s'étendant sur trois continents (Europe, Amérique du nord, Afrique) dans des sociétés leaders de leur marché ; augmenter la part des actifs non cotés ; assurer une qualification investment grade par le redimensionnement de l'endettement ; augmenter régulièrement les dividendes selon une progression conforme à celle des actifs. Cette normalité s'est toutefois inscrite dans un contexte international agité, de sorte que l'année 2017 s'annonce pleine d'imprévus.

Le premier trimestre a bénéficié d'un comportement favorable des marchés financiers ; les transactions se font à des multiples élevés ; les capitaux en recherche d'emploi demeurent importants. Toutefois, dans cet environnement mouvementé et, à bien des égards, paradoxal, Wendel SE a choisi une voie à la fois prudente et ambitieuse : prudente par la réduction accentuée de son endettement ; ambitieuse par les montants d'investissements annoncés pour les

prochaines années. Il s'agira d'être sélectif dans des choix qui s'inscrivent dans la permanence du positionnement de Wendel SE en société d'investissement de long terme. Société d'investissement, la vocation principale de Wendel SE est en effet de faire fructifier les capitaux mis à sa disposition par ses actionnaires. C'est ce à quoi s'attache le directoire ainsi que les dynamiques équipes qu'il anime. Société de long terme, la Société entend contribuer au progrès et au succès de ses entreprises dans la durée.

Cette orientation est tout d'abord un état d'esprit. Il s'agit d'accompagner des entrepreneurs exigeants dans leurs projets de recherche, de développement de nouveaux produits, d'expansion géographique. Dès lors qu'une entreprise a un fort potentiel, le Groupe la soutient avec constance, y compris en période de basse conjoncture.

Le long terme est aussi un horizon de temps.

“La Société entend contribuer au progrès et au succès de ses entreprises dans la durée”

Avec la mondialisation et la vitesse exponentielle de la circulation d'information, une entreprise réalise certes son potentiel plus rapidement qu'autrefois. Il n'empêche que le choix du Groupe est d'accorder une attention particulière à des entités qui,

par leurs facultés innovatrices, se placent sur une trajectoire d'expansion longue.

Notre identité d'investisseur de long terme a enfin pour mérite d'attirer un profil d'hommes et de femmes qui sont – si l'on me passe cette image – des “navigateurs au long cours”. Leur désir de créer s'inscrit dans la durée ; ils ont le tempérament qu'il faut pour progresser par grosse mer comme par beau fixe ; ils trouvent du sens à être porteurs de progrès social et de développement durable. A ces entrepreneurs vont la confiance, le soutien et la reconnaissance de votre société.

FRANÇOIS DE WENDEL
Président du Conseil de Surveillance

“Wendel a choisi une voie à la fois prudente et ambitieuse”

1704



Jean-Martin Wendel acquiert les forges d'Hayange. De 1704 à 1870, le Groupe tire parti des grandes inventions qui vont accélérer le développement de ses activités sidérurgiques : fonte au coke, généralisation des hauts fourneaux et des laminoirs ainsi que le développement des chemins de fer.

313 ANS D'HISTOIRE... 273 ANS DANS L'INDUSTRIE SIDÉRURGIQUE... 40 ANS DANS L'INVESTISSEMENT



Avec François de Wendel, la famille reprend possession de ses actifs industriels et fait l'acquisition des installations industrielles de Moyoeuvre. Cette même année, la famille Wendel fait son entrée dans le monde politique, lorsque François de Wendel est élu député.

1815

Au XX^e siècle, durement atteint par les deux guerres mondiales, 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, il produisait 72 % de l'acier brut français.



1948



Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement cotées en Europe, œuvrant au carrefour de l'industrie et de la finance. Investisseur de long terme s'appuyant sur des capitaux permanents, Wendel est accompagnée depuis plus de trois siècles par la famille Wendel, son actionnaire de référence.

2017

1880

Grâce à l'acquisition du «Procédé Thomas», qui permet la fabrication de l'acier à partir du minerai lorrain, les sociétés familiales - Les Petits-Fils de François de Wendel & Cie créée en 1871 et de Wendel & Cie fondée en 1880 - se placent parmi les premiers producteurs européens d'acier.



1977

À la suite de la décision du gouvernement de nationaliser la sidérurgie française en 1974 dans un contexte de crise économique généralisée, le Groupe est contraint de se réorganiser. En 1975, la prise de contrôle par le groupe Wendel du holding Marine-Firminy donne naissance à Marine-Wendel. La coexistence de ses actifs sidérurgiques à côté d'activités diversifiées conduit, lors de la crise de la sidérurgie européenne en 1977, à une scission du Groupe en deux entités.



2002



W E N D E L

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 contribuent à forger une image spécifique et forte de Wendel.

Message du Président du Directoire

L'année 2016 aura été marquée par le développement de nos sociétés et la confirmation de nos orientations stratégiques autour de l'internationalisation, de la diversification et du développement du non coté.

Nous nous sommes ainsi concentrés sur l'intégration des nouvelles sociétés acquises en 2015 en Europe et aux États-Unis en mettant l'accent sur tous les sujets clés pour leur développement et leur croissance comme la gouvernance, la digitalisation, le développement en pays émergents ou encore la RSE. Nous avons naturellement continué d'accompagner la croissance externe de nos sociétés qui ont mené 28 acquisitions dont certaines ont été spectaculaires par leur ampleur et leur potentiel de création de valeur. Ainsi, en fusionnant AlliedBarton et Universal Services of America, nous avons créé Allied Universal, le leader des services de sécurité en Amérique du Nord avec 5 milliards de dollars de revenus. C'est une grande fierté d'avoir réussi une opération d'une telle qualité trois ans seulement après s'être implanté à New York. Dans la même veine, Stahl a récemment annoncé une nouvelle opération majeure avec l'acquisition de la division chimie pour le cuir de BASF qui lui permettra de poursuivre sa remarquable trajectoire de création de valeur.

En Afrique, nous avons élargi et diversifié sectoriellement notre exposition à la croissance du continent avec, d'une part, un pied dans l'immobilier commercial avec SGI Africa et, d'autre part, l'acquisition de Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises. Ces deux nouveaux investissements ont été faits comme les premiers dans des entreprises multi-pays et avec des partenaires de renom.

S'agissant de nos sociétés cotées, qui représentent désormais comme les non cotées environ 50% de nos actifs, nous avons commencé à écrire le dernier chapitre de notre aventure dans Saint-Gobain, avec la réduction de notre participation à 6,5 %. Nous sommes en plein soutien de la stratégie prometteuse menée par le management et nous réjouissons du rebond des marchés



**“Notre rôle
d’investisseur de long
terme est essentiel
dans un monde en
pleines mutations”**

de la construction ainsi que de la santé des activités de verre automobile et de matériaux haute performance.

2016 a été une année délicate pour Bureau Veritas, qui a continué de subir différents cycles négatifs concomitants et qui a dû ajuster ses perspectives de croissance même si sa rentabilité est restée exemplaire. Avec une gouvernance refondue, marquée à la fois par le renforcement de Wendel et la place laissée aux administrateurs indépendants, nous sommes très mobilisés aux côtés du management afin que Bureau Veritas renoue avec une croissance solide et pérenne, notamment en Chine et aux États-Unis, et saisisse pleinement les opportunités offertes par la digitalisation.

Notre expansion internationale et le développement de notre portefeuille sont allés de pair avec une grande discipline financière. Nous avons ainsi renforcé la situation financière de Wendel, en ramenant notre dette nette bien en dessous de 3 milliards, à 2,04 milliards d'euros et en affichant un ratio loan-to-value de 21,1% au 10 mars 2017.

Notre rôle d'investisseur de long terme est essentiel dans un monde en pleines mutations et sensible à des fluctuations de court terme accentuées. Après avoir

atteint tous nos objectifs 2013-2016 avec 18 mois d'avance, nous allons poursuivre dans les 4 ans à venir le développement de Wendel et de ses sociétés, résolument tourné vers la croissance internationale et la diversification. Tout en restant prudents et attentifs aux conditions de marché, notre ambition est d'investir 3 à 4 milliards d'euros dans des sociétés non cotées dans les régions que nous connaissons en impliquant éventuellement, au cas par cas, des partenaires partageant notre vision sur les investissements

concernés et qui pourraient au total financer 500 millions à 1 milliard d'euros. Notre plan 2017-2020 a ainsi pour objectif de continuer de procurer à nos actionnaires un taux de retour moyen à deux chiffres, accompagné d'un dividende en croissance année après année.

FRÉDÉRIC LEMOINE

Président du Directoire

Le 11 avril 2017

OBJECTIFS 2017-2020

INVESTISSEMENT

Si Wendel investit **3 à 4 milliards d'euros**, en fonction des conditions de marché, en Europe, Afrique, Amérique du Nord et Asie du Sud-Est dans des sociétés non cotées offrant une exposition aux grandes tendances, **500 millions à 1 milliard d'euros** pourraient venir de **partenaires** partageant notre vision sur les investissements concernés. Wendel envisage également d'investir seule.

CRÉATION DE VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

Continuer à générer un TSR à deux chiffres⁽¹⁾, verser un **dividende en croissance année après année**, en ligne avec l'objectif de TSR et poursuivre une politique régulière et opportuniste de rachats d'actions dès lors que la décote serait supérieure à 20%

DÉVELOPPEMENT & CRISTALLISATION DE VALEUR

Développer les sociétés de notre portefeuille sur le long terme autour de Bureau Veritas, Stahl, IHS, Constantia Flexibles et Allied Universal.

Suivre et accélérer la digitalisation de notre portefeuille.

Organiser la rotation : saisir les opportunités d'introduction en bourse, de cession, de partenariat et de réinvestissement.

TSR À 2 CHIFFRES
NON COTÉ ~50%
DETTE NETTE < 3Md€
CASH FLOW > 0

PRUDENCE

Maintenir notre dette sous contrôle strict et à un niveau bien plus bas que par le passé, constituer un portefeuille équilibré d'actifs cotés et non cotés et viser un cash-flow moyen positif⁽²⁾ au niveau de la holding sur la période 2017-2020.

(1) Total shareholder Return moyen sur la période 2017 - 2020 dividendes réinvestis calculé sur la base du cours moyen du 2nd semestre 2016.

(2) Cash-flow moyen sur la période 2017-2020 = dividendes reçus - coûts de financement - frais généraux + management fees.

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



QUELS INVESTISSEMENTS ?

WENDEL A UN MODÈLE D'INVESTISSEMENT
MAJORITAIREMENT FOCALISÉ SUR DES ENTREPRISES QUI
REGROUPEMENT UN MAXIMUM DES CRITÈRES SUIVANTS :

LEVIER MODÉRÉ

Dette sans recours au niveau des sociétés du Groupe en fonction du profil de croissance et de génération de cash de la société.

GOUVERNANCE

- Des mécanismes de gouvernance équilibrés nous permettant de jouer pleinement notre rôle d'actionnaire en évitant le micro management.
- Des équipes managériales de qualité et expérimentées avec qui nous partageons une vision commune.
- Des mécanismes de co-investissement permettant un alignement des intérêts avec ceux des actionnaires.

ZONES GÉOGRAPHIQUES

Des entreprises non cotées en Europe, Amérique du Nord, Afrique ou en Asie du Sud-Est avec une forte exposition internationale ou une stratégie de croissance internationale.

CROISSANCE & TRANSFORMATION

Des entreprises non cotées présentant un fort potentiel de croissance rentable, et à long terme, passant à la fois par la croissance organique et par des acquisitions relatives.

TAILLE CIBLE

En Europe, en Amérique du Nord et en Afrique des investissements initiaux entre 200 et 500 M€ en fonds propres avec des réinvestissements possibles dans la durée pour accompagner la croissance organique ou externe. Oranje-Nassau Développement, créé par Wendel en 2011 pour regrouper les opportunités de forte croissance, de diversification ou d'innovation, interviendra principalement en Afrique et en Asie du Sud-Est avec des investissements inférieurs à 200 M€.

EXPOSITION AUX TENDANCES DE LONG TERME

Des marchés avec une forte exposition aux zones à forte croissance et/ou aux grandes tendances économiques de long terme, telles que : les évolutions démographiques, l'urbanisation, la croissance durable, le besoin de confiance & de sécurité, la digitalisation ...

Responsabilité sociale et environnementale

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

La RSE dans l'activité de Wendel

L'activité de Wendel a peu d'incidence sur **l'environnement**, pour autant, à titre d'exemplarité, Wendel veille à limiter ses impacts négatifs en mettant en œuvre toutes les **bonnes pratiques** en matière de gestion des déchets, de limitation de l'usage du papier et d'**économies d'énergie**.

Une **Charte éthique** porte les valeurs de la Société. Elle s'applique à tous les collaborateurs de Wendel et à ses dirigeants. Elle constitue le cadre de référence du métier d'**investisseur de long terme** de Wendel. Elle a pour but de répondre aux nouveaux **enjeux de conformité**, de promouvoir un environnement de travail **respectueux** en termes de diversité et d'égalité de traitement, d'assurer la **transparence** et l'égalité de l'information et d'affirmer **l'engagement de Wendel** dans la société civile.

WENDEL, UNE ENTREPRISE ENGAGÉE DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

Avec l'Insead depuis 1996 et Mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz depuis 2010



La RSE dans les filiales de Wendel

NOS VALEURS



LE LONG TERME

En tant qu'actionnaire, Wendel intègre l'étude des risques et des opportunités RSE tout au long du cycle de ses investissements :

- au moment de l'acquisition par des diligences sociales et environnementales,
- dans l'accompagnement de ses sociétés sur le long terme.

PRINCIPES D'ACTION

- La responsabilité de la politique RSE est assumée par les équipes dirigeantes des filiales.
- Chaque filiale développe une politique RSE répondant à ses enjeux spécifiques.
- Wendel les encourage plus particulièrement sur deux thématiques :
 - la sécurité au travail,
 - la prise en compte des enjeux environnementaux dans la conception des produits et services.



L'EXCELLENCE



L'OUVERTURE

Les sociétés dont Wendel est l'actionnaire majoritaire doivent produire chaque année un rapport RSE revu par un organisme tiers indépendant.



LA FAMILLE

Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.
Le Conseil de surveillance de Wendel compte actuellement douze membres dont un représentant des salariés.
Un représentant du Comité d'entreprise assiste également aux séances du Conseil avec voix consultative.
La durée du mandat de ses membres est de quatre années.

1
FRANÇOIS DE WENDEL
Président du Conseil de surveillance

2
DOMINIQUE HÉRIARD-DUBREUIL
Vice-Présidente du Conseil
de surveillance
Présidente du Comité
de gouvernance
Membre indépendant

3
LAURENT BURELLE
Membre indépendant

4
BÉNÉDICTE COSTE

5
ÉDOUARD DE L'ESPÉE

6
PRISCILLA DE MOUSTIER

7
CHRISTIAN VAN ZELLER D'OOSTHOVE

8
GERVAIS PELLISSIER
Membre indépendant

9
FABIENNE PORQUIER
Membre du Conseil de surveillance,
représentant des salariés

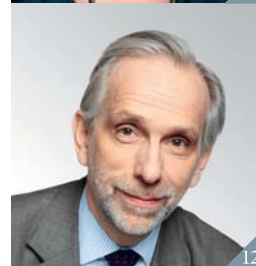
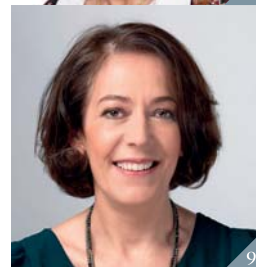
10
GUYLAINE SAUCIER
Présidente du Comité d'audit
Membre indépendant

11
JACQUELINE TAMMENOMS BAKKER
Membre indépendant

12
HUMBERT DE WENDEL

13
NICHOLAS FERGUSON
Nouveau membre proposé à
l'Assemblée générale du 18 mai 2017

14
NICOLAS VER HULST
Nouveau membre proposé à
l'Assemblée générale du 18 mai 2017



Le Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Il est assisté par deux comités : le Comité de gestion assure la gestion opérationnelle de Wendel ; le Comité d'investissement étudie les projets d'investissement sélectionnés sur la base des analyses réalisées en amont par l'équipe d'investissement. S'appuyant sur les recommandations du Comité d'investissement, le Directoire prend ses décisions, qui seront présentées au Conseil de surveillance. Les mandats respectifs de Frédéric Lemoine et de Bernard Gautier ont été renouvelés pour une période de 4 ans à compter du 7 avril 2017.



FRÉDÉRIC LEMOINE

Président du Directoire

Nommé Président du Directoire de Wendel en 2009, après neuf mois au Conseil de surveillance, il était précédemment Président du Conseil de surveillance d'Areva et Senior Advisor auprès de McKinsey. Frédéric Lemoine a été auparavant Directeur financier de Capgemini avant de travailler auprès de Jacques Chirac, comme Secrétaire général adjoint de l'Élysée. Il a démarré sa carrière comme inspecteur des finances avant de diriger un hôpital au Vietnam et de contribuer dans deux cabinets ministériels à la réforme hospitalière. Diplômé de HEC, IEP Paris, ENA, licencié en Droit.



BERNARD GAUTIER

Membre du Directoire

Arrivé chez Wendel en 2003, Bernard Gautier a été auparavant General Partner et responsable du bureau de Paris pour les fonds Atlas Venture.

Il a commencé sa carrière avec la création d'une entreprise dans les médias. Il a ensuite été vingt ans dans le conseil en organisation et stratégie, en tant que consultant, d'abord chez Accenture dans le secteur Média-Presse et des services, puis chez Bain & Co., dont il est devenu Senior Partner. Ancien élève de l'École supérieure d'électricité.

Structure du Portefeuille

29,7% ⁽¹⁾



SERVICES
D'ÉVALUATION DE
CONFORMITÉ ET
DE CERTIFICATION

41,2% du capital
détenu par Wendel

398 M€ investis
par Wendel depuis
janvier 1995

14,8% ⁽¹⁾

PRODUCTION,
TRANSFORMATION
ET DISTRIBUTION DE
MATÉRIAUX DE
CONSTRUCTION



6,5 % du capital
détenu par Wendel

2,3 Md€ investis
par Wendel depuis
septembre 2007



42,6% ⁽¹⁾

ACTIFS NON COTÉS



Oranje-Nassau Développement
+ autres actifs



TRÉSORERIE ⁽²⁾

12,9% ⁽¹⁾











Chiffre d'affaires 2016, taux de détention au 31 décembre 2016 et capitaux investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2016.

⁽¹⁾ Pourcentage de l'actif brut réévalué calculé sur la base de l'ANR au 10 mars 2017.

⁽²⁾ Trésorerie et placements financiers de Wendel et holdings.

Zoom sur les actifs non cotés

PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

				
INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION MOBILE EN AFRIQUE	PACKAGING FLEXIBLE ET HABILLAGES DE CONDITIONNEMENT	PEINTURE DÉCORATIVE	PRODUITS DE FINITION POUR LE CUIR ET REVÊTEMENTS HAUTE PERFORMANCE	SERVICES DE SÉCURITÉ
				
Participation : 21,4%*	Participation : 60,5%*	Participation : 87,3%*	Participation : 75,3%*	Participation : 33,2%*
826 M\$* investis depuis mars 2013	565 M€* investis depuis mars 2015	399 M€* investis depuis février 2006	171 M€* investis depuis juin 2006	300 M\$* investis depuis décembre 2015

ORANJE-NASSAU DÉVELOPPEMENT

Wendel s'est organisé début 2011 pour saisir les opportunités de croissance, de diversification ou d'innovation.

						
SERVICES AUX ENTREPRISES	CONDITIONNEMENT PLASTIQUE DE HAUTE PERFORMANCE	CONCEPTION DE SYSTÈMES EMBARQUÉS	ÉQUIPEMENTS POUR LA BOULANGERIE INDUSTRIELLE	GROUPE D'ASSURANCE DIVERSIFIÉ EN AFRIQUE	FABRICANT JAPONAIS DE POMPES TROCHOÏDES ET MOTEURS HYDRAULIQUES	CENTRES COMMERCIAUX EN AFRIQUE
						
Participation : 65%*	Participation : 98,3%*	Participation : 28,4%*	Participation : 98,6%*	Participation : 13,3%	Participation : 97,7%*	Participation : 40%*
159 M€* investis en janvier 2017	228 M\$* investis depuis 2015	50 M€* investis depuis 2010	117 M€* investis depuis 2011	100 M€* investis en 2013	3,3 Md¥* investis en 2013	25 M€* investis en 2016

*Taux de détention par Wendel et capitaux propres investis 31 décembre 2016. À l'exception d'IHS au 10 mars 2017 et de Tsebo dont l'acquisition a été finalisée le 31 janvier 2017. Taux de détention de Stahl avant intégration de l'activité chimie pour le cuir BASF.

Chiffres clés

Après avoir atteint tous ses objectifs 2013-2016 avec 18 mois d'avance, pour Wendel 2016 a été l'année du développement du non coté et de la confirmation de ses orientations stratégiques 2017-2020.

Le Groupe a ainsi élargi et diversifié sectoriellement son exposition à la croissance africaine avec d'une part son premier investissement dans l'immobilier commercial africain et, d'autre part, la finalisation en février 2017 de l'acquisition de Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

En millions d'euros au 31.12

2016

8 284

2015

7 683

2014

5 914

TOTAL DE L'ACTIF BRUT GÉRÉ

En millions d'euros au 31.12

9 826

12 %

23 %

65 %

2014

10 777

7 %

38 %

55 %

2015

10 725

12 %

43 %

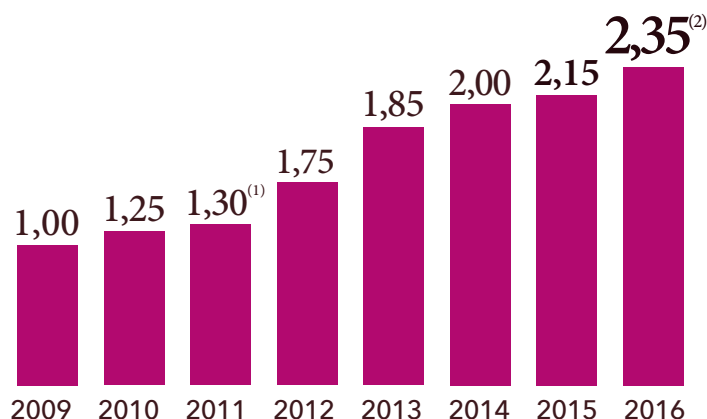
45 %

2016

Actifs cotés ■ Actifs non cotés ■ Trésorerie et placements financiers ■

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 détenues.

(2) Dividende 2016 : sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS

En millions d'euros au 31.12 - Définition note 6, chapitre 5

	TOTAL	PART DU GROUPE
2016	517	199
2015	462	158
2014	373	155

ACTIF NET RÉÉVALUÉ

En euros par action au 31.12

2016

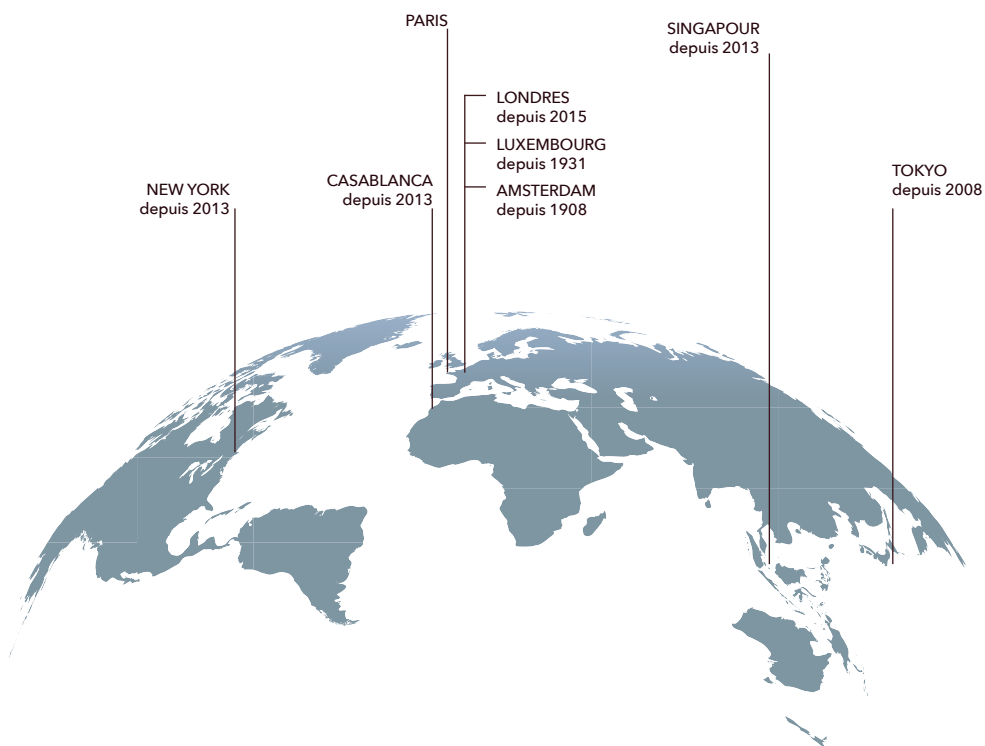
153,9

2015

136,4

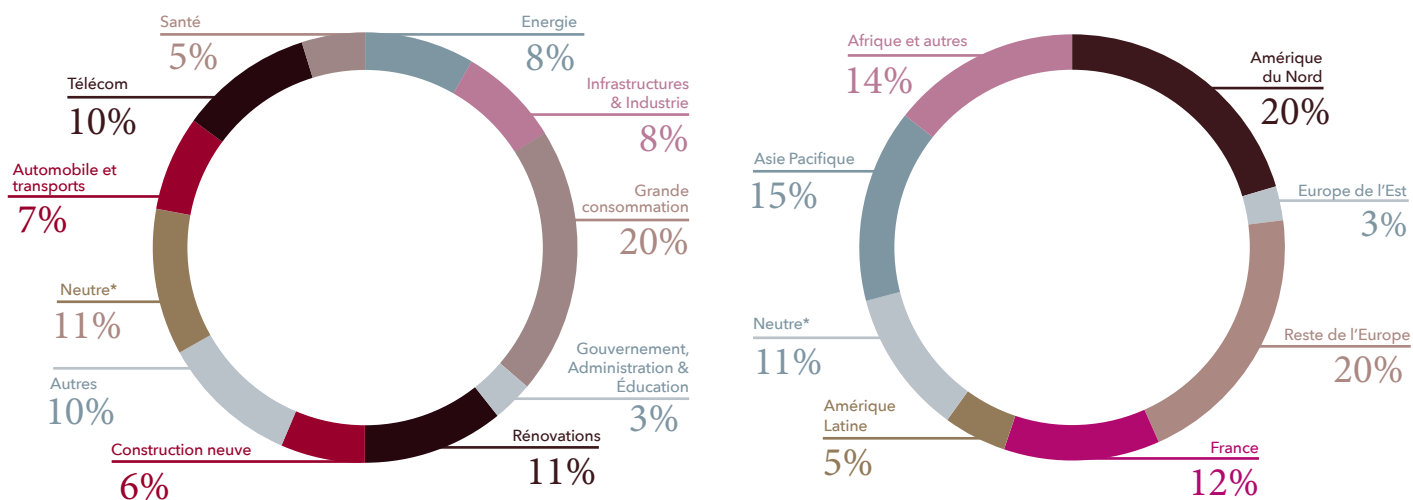
2014

123,2



DIVERSIFICATION SECTORIELLE ET GÉOGRAPHIQUE

Exposition de la valeur d'entreprise, calculée sur la base des calculs de l'ANR au 10 mars 2017, des sociétés du groupe selon la répartition du chiffre d'affaires 2016.



*Neutre : trésorerie et autres actifs diversifiés

NOTATION

Le 19 février 2016, Standard & Poor's a confirmé la notation attribuée à Wendel :

Long terme : BBB- avec perspective stable - Court terme : A-3



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE	18	1.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)	32
1.2 ACTIVITÉ	19	1.6.1 Les principes d'action de Wendel vis-à-vis de ses filiales pour intégrer les enjeux RSE	32
1.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	20	1.6.2 Une démarche RSE adaptée à une équipe resserrée de professionnels	33
1.3.1 Le Conseil de surveillance et ses comités	20	1.6.3 Une empreinte environnementale limitée	33
1.3.2 Le Directoire	21	1.6.4 Wendel, entreprise engagée dans la société civile	34
1.4 ORGANISATION INTERNE	22	1.6.5 La Charte éthique de Wendel	34
1.4.1 Le Comité d'investissement/Investment Committee	22	1.7 FILIALES ET PARTICIPATIONS	35
1.4.2 Le Comité de gestion/Management Committee	22	1.7.1 Bureau Veritas	35
1.4.3 Le Comité de coordination/Coordination Committee	22	1.7.2 Saint-Gobain	38
1.4.4 Le Secrétariat général	22	1.7.3 Cromology	41
1.4.5 Les implantations	23	1.7.4 Stahl	43
1.4.6 Les équipes	24	1.7.5 IHS	45
1.5 MODÈLE D'INVESTISSEMENT ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	28	1.7.6 Constantia Flexibles	48
1.5.1 Un partenaire actif des entreprises	28	1.7.7 Allied Universal	51
1.5.2 Une charte pour notre métier d'actionnaire de long terme	28	1.7.8 Parcours	54
1.5.3 Une volonté d'investissements diversifiés	29	1.7.9 exceet	55
1.5.4 Orientations stratégiques 2017-2020	31	1.7.10 Mecatherm	57
		1.7.11 Saham Group	59
		1.7.12 Nippon Oil Pump (NOP)	61
		1.7.13 CSP Technologies	63
		1.7.14 SGI Africa	66
		1.7.15 Tsebo	68
		1.8 CARNET DE L'ACTIONNAIRE	70
		1.8.1 Données boursières	70
		1.8.2 Dividende	71
		1.8.3 Actionnariat	71
		1.8.4 Relations avec les actionnaires	72
		1.8.5 Marché de l'action	73
		1.8.6 Documents accessibles aux actionnaires et au public	74

1.1 Historique

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

Longtemps acteur central du développement de l'industrie de l'acier en France, le groupe Wendel s'est diversifié à la fin des années 1970. Il se consacre aujourd'hui à la réussite de leaders internationaux diversifiés (certification - matériaux pour la construction - revêtements de haute performance - services aux entreprises - équipements pour la boulangerie industrielle - assurance et santé - infrastructures télécom - packaging - sécurité).

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

Au 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. Entre 1950 et 1973, il était au faite de sa puissance. En 1975, il produisait 72 % de l'acier brut français.

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

En 1975, la prise de contrôle par le groupe Wendel du holding Marine-Firminy donne naissance à Marine-Wendel. La coexistence de ses actifs sidérurgiques (Sailor, 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) 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 contribuent 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 a ouvert 5 bureaux à l'étranger (Casablanca, Londres, New York, Singapour et Tokyo).

1.2 Activité

Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement en Europe par son importance, avec plus de 11 Md€ d'actifs gérés fin mars 2017. Elle investit dans des sociétés leaders ou qui ont le potentiel de le devenir. Wendel est un actionnaire et un partenaire actif qui appuie les équipes dirigeantes de ses participations, les responsabilise et les accompagne dans la durée, afin d'atteindre des objectifs ambitieux de croissance et de création de valeur pour ses actionnaires. Elle a également la particularité d'être une société d'investissement de long terme, disposant de capitaux permanents et d'accès aux marchés financiers, soutenue et contrôlée par Wendel-Participations, un actionnaire familial stable ayant plus de 310 ans d'histoire industrielle dont 40 ans d'expérience dans l'investissement.

L'équipe d'investissement est composée d'environ trente professionnels expérimentés. Les membres de l'équipe ont des profils variés et complémentaires : anciens consultants, chefs d'entreprise, banquiers d'affaires, gestionnaires publics, analyste financier ou anciens responsables opérationnels d'entreprises industrielles ou de services, dans des secteurs divers, pouvant ainsi capitaliser sur l'ensemble des expériences et des réseaux de relations constitués pendant leur passé professionnel. Cette équipe dispose ainsi de compétences industrielles et d'une expertise financière reconnue. Sa vision industrielle et sa stratégie sont de favoriser l'émergence de sociétés leaders dans leur secteur, d'en amplifier le développement à moyen et à long terme, notamment en encourageant l'innovation et en améliorant la productivité de ses filiales. Les projets d'investissement sont confiés à une équipe qui instruit le dossier et les perspectives de développement de l'entreprise ; elle écarte la proposition ou réalise des travaux approfondis puis présente le dossier en Comité d'investissement qui rassemble six Directeurs associés, dont le Directeur financier, autour des deux membres du Directoire.

Paysage concurrentiel global en 2016

En sa qualité d'investisseur professionnel, Wendel peut, sur ses opérations d'acquisition, se retrouver en concurrence avec différents types d'acteurs. Il peut s'agir de fonds de capital investissement, de fonds souverains, de fonds de pension, de family offices mais aussi, sur certains secteurs, d'acteurs industriels. Le secteur de l'investissement, 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 7 ans) - contrairement à Wendel qui se positionne sur des horizons plus long terme - et par le recours à l'effet de levier. En 2016, la forte concurrence sur les actifs les plus attractifs a mis les vendeurs en position de force face aux fonds devant investir les capitaux confiés par leurs investisseurs. Wendel se différencie des acteurs du capital investissement par le fait qu'elle dispose de capitaux permanents. On observe toutefois l'émergence de nouveaux concurrents visant des investissements à plus long terme (fonds souverains, fonds de pension, fonds d'investissement à plus long terme), ce qui valide la pertinence du modèle de Wendel.

En 2016, la forte abondance de capitaux à investir ainsi que la bonne tenue des marchés actions ont exercé une pression haussière sur les multiples d'acquisition. Dans le même temps, les marchés de dettes sont restés ouverts et ont permis aux acquéreurs de tirer parti de taux d'intérêt historiquement bas. Il n'existe pas de données globales sur les activités d'investissement de tous les acteurs cités plus haut, mais en 2016, 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 328 milliards de dollars (en baisse certes de 23 % par rapport à 2015 mais représentant toutefois la quatrième meilleure année depuis 20 ans), avec une moyenne de détention de 5,2 ans. Toutes les voies de sortie ont été utilisées, notamment la vente à des investisseurs stratégiques. En dépit de la volatilité croissante des marchés, le monde du private equity a continué de produire des taux de rendement supérieurs à ceux offerts par les autres classes d'actifs.

1.3 Gouvernement d'entreprise

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

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

1.3.1 Le Conseil de surveillance et ses comités

1.3.1.1 Le Conseil de surveillance

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

Au 31 décembre 2016, le Conseil de surveillance de la Société comptait 12 membres : 11 membres nommés par l'Assemblée générale pour quatre ans, dont 5 membres indépendants et 5 femmes et 1 membre représentant les salariés.

Fabienne Porquier, représentant les salariés au Conseil de surveillance, participe aux réunions du Conseil depuis octobre 2015. Un représentant du Comité d'entreprise assiste également aux séances du Conseil avec voix consultative.

La Présidence du Conseil de surveillance a été assurée par François de Wendel. Ainsi que le prévoit l'article 13 des statuts, la Vice-Présidente, Dominique Hériard Dubreuil, nommée par le Conseil de surveillance, remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives que le Président, en cas d'empêchement de celui-ci ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

Lors de l'Assemblée générale tenue le 1^{er} juin 2016, le mandat de François de Wendel a été renouvelé.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 le renouvellement du mandat de Laurent Burelle, Bénédicte Coste, Edouard de l'Espée et Priscilla de Moustier. En outre, la nomination de deux nouveaux membres sera proposée à l'Assemblée générale : celles de Nicholas Ferguson et de Nicolas ver Hulst. Leurs biographies figurent en section 2.1.2.2 du présent Document de référence. Enfin, Christian d'Oosthove a fait part de son souhait de quitter le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

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

François de Wendel (2020), Président du Conseil de surveillance

Dominique Hériard Dubreuil (2018), membre indépendant, Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité de gouvernance

Laurent Burelle (2017), membre indépendant

Bénédicte Coste (2017)

Edouard de l'Espée (2017)

Priscilla de Moustier (2017)

Gervais Pellissier (2019), membre indépendant

Fabienne Porquier (2018), membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

Guylaine Saucier (2018), membre indépendant, Présidente du Comité d'audit

Jacqueline Tammenoms Bakker (2019), membre indépendant

Humbert de Wendel (2019)

Christian van Zeller d'Oosthove (2018)

Secrétaire du Conseil de surveillance :

Caroline Bertin Delacour

En 2016, le Conseil de surveillance s'est réuni 9 fois.

1.3.1.2 Les Comités du Conseil

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

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

Le Comité d'audit

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

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

Le Comité d'audit est composé de six membres :

Guylaine Saucier, Présidente

Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité de gouvernance

Bénédicte Coste

Édouard de l'Espée

Gervais Pellissier

Humbert de Wendel

Secrétaire du Comité d'audit :

Caroline Bertin Delacour

En 2016, le Comité d'audit s'est réuni 6 fois.

Le Comité de gouvernance

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

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

Dominique Hériard Dubreuil, Présidente du Comité de gouvernance et Vice-Présidente du Conseil de surveillance

Priscilla de Moustier

Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit

Christian d'Oosthove

Jacqueline Tammenoms Bakker

Secrétaire du Comité de gouvernance :

Caroline Bertin Delacour

En 2016, le Comité de gouvernance s'est réuni 8 fois.

1.3.2 Le Directoire

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

Le Directoire est composé de deux membres :

Frédéric Lemoine

Président depuis le 7 avril 2009

Bernard Gautier

Membre depuis le 31 mai 2005

Secrétaire du Directoire : Christine Anglade Pirzadeh depuis juin 2013.

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

En 2016, le Directoire s'est réuni 24 fois.

1.4 Organisation interne

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

1.4.1 Le Comité d'investissement/*Investment Committee*

Composé du Directoire et de six Directeurs associés, dont le Directeur financier, il se réunit trois fois par mois afin de travailler à la sélection et à la préparation des investissements du Groupe. Il examine les projets de cession d'actifs et revoit régulièrement la situation des principaux investissements du Groupe.

1.4.2 Le Comité de gestion/*Management Committee*

Il réunit tous les quinze jours les membres du Directoire, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Directeur associé en charge des ressources opérationnelles, le Directeur fiscal et le Directeur de la communication et du développement durable. Il prend les décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement courant de Wendel.

1.4.3 Le Comité de coordination/*Coordination Committee*

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

1.4.4 Le Secrétariat général

Le Secrétariat général s'assure du respect par Wendel et ses holdings des dispositions du droit des sociétés, du droit boursier et du gouvernement d'entreprise, du suivi des réglementations applicables à Wendel notamment en ce qui concerne la compliance et la déontologie, du suivi des contentieux, de la réglementation Informatique et Libertés, du suivi des contrats d'assurances responsabilité civile des mandataires sociaux et responsabilité civile professionnelle ainsi que de la propriété intellectuelle.

1.4.5 Les implantations

Wendel dispose d'implantations ayant des activités de holding ou de services. Les plus anciennes sont en France (depuis 1704), aux Pays-Bas (depuis 1908) et au Luxembourg (depuis 1931). Depuis 2008, Wendel est présente au Japon (Tokyo). Au cours de l'année 2013, le Groupe a poursuivi son développement à l'international en s'implantant à New York et à Singapour. En 2013, afin d'accompagner les deux investissements déjà réalisés en Afrique, Wendel a ouvert un bureau à Casablanca. En 2015, afin de profiter de la dimension internationale des opportunités offertes par la place de Londres, Wendel y a ouvert un bureau pour permettre au Groupe de compléter sa couverture européenne globale.

Europe

Paris

Le siège social de Wendel est situé dans le 9^e arrondissement de Paris. Installé aujourd'hui 89, rue Taitbout, le siège de Wendel se situe dans un arrondissement qui a été longtemps le centre des grandes familles sidérurgiques françaises, avec notamment l'Hôtel Wendel de la rue de Clichy. Il regroupe les équipes corporate ainsi qu'une partie de l'équipe d'investissement.

Amsterdam

Exploitant des mines de charbon aux Pays-Bas, la société Oranje-Nassau créée en 1893 a été rachetée en 1908 par Wendel. Oranje-Nassau est devenue à partir de 1974 une société d'investissement, initialement dans le domaine de l'énergie et de l'immobilier et aujourd'hui dans le secteur du non-coté. Lancé en 2011, Oranje-Nassau Développement regroupe des opportunités d'investissements de croissance, de diversification ou d'innovation.

Luxembourg

Wendel est implantée au Luxembourg depuis 1931 au travers de la société Trief Corporation. Cette société détient les participations du groupe dans les principales sociétés cotées, ainsi que des participations dans toutes les sociétés non cotées. Ces dernières sont détenues à travers des sociétés d'investissement en capital à risque luxembourgeoises réglementées. Leur gestion est dévolue à une société établie au Luxembourg, Winvest Conseil SA. Celle-ci a été agréée mi-2015 en tant que gestionnaire de fonds d'investissement alternatifs (voir aussi partie 2.2.3). C'est également à partir du Luxembourg que le groupe Wendel co-investit avec des partenaires tiers dans certaines sociétés, telles que IHS, Constantia Flexibles ou encore Tsebo. Ces diverses structures ont chacune leur gouvernance propre, qui comprend des administrateurs indépendants. Enfin, la Direction de l'audit interne de l'ensemble du groupe Wendel, créée au début de l'année 2016, est venue compléter les équipes du groupe Wendel au Luxembourg.

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.

Amérique du Nord

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. Un an après l'ouverture des bureaux de Wendel North America, Wendel a annoncé l'acquisition de CSP Technologies, spécialiste du conditionnement plastique de haute performance. Cette transaction a été finalisée le 30 janvier 2015. En juin 2015, Wendel annonce son deuxième investissement en Amérique du Nord avec l'acquisition d'AlliedBarton Security Services, devenu à la suite de sa fusion avec Universal Services of America en août 2016 le leader des services de sécurité en Amérique du Nord.

Afrique

Casablanca

L'Afrique est le continent qui connaît la croissance la plus rapide dans le monde avec un taux de croissance moyen supérieur à 5 % par an depuis dix ans. Wendel a décidé d'y investir et y a fait ses premiers pas fin 2012, en devenant le premier actionnaire d'IHS, leader africain en infrastructures de télécommunication. Par l'intermédiaire d'Oranje-Nassau Développement, Wendel est ensuite entré au capital fin 2013 de Saham Group, leader africain de l'assurance - hors Afrique du Sud - et diversifié dans des secteurs très porteurs (centres de relations clients, santé, immobilier), en juillet 2016 de SGI Africa qui développe et opère des centres commerciaux en Afrique de l'Ouest et centrale et début 2017 de Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises.

Asie

Wendel a initié son ancrage d'investisseur de long terme en Asie dès 2008. Les implantations asiatiques de Wendel ont pour premier objectif d'accompagner le développement des sociétés du Groupe dans cette partie du monde. À plus long terme, il s'agit d'y installer Wendel comme un acteur de l'investissement de long terme.

Singapour

Wendel Singapore accompagne le développement des sociétés du Groupe et assure un relais permanent pour le groupe Wendel. Cette entité anime la recherche d'investissements en Asie du Sud-Est, en particulier en Indonésie, Malaisie, à Singapour et au Viêt Nam.

Tokyo

Wendel Japan conseille les sociétés du Groupe dans leurs projets de développement commercial ou d'acquisitions au Japon, tout en assurant la veille de projets d'investissement pour Wendel. À ce titre, Wendel a réalisé en 2013 son tout premier pas dans l'investissement au Japon avec l'acquisition de Nippon Oil Pump.

1.4.6 Les équipes

■ Comité d'investissement/*Investment Committee*

◆ Comité de gestion/*Management Committee*

★ Comité de coordination/*Coordination Committee*

Principaux responsables des équipes de Wendel

Frédéric Lemoine ■ ◆ ★

Président du Directoire

Nommé Président du Directoire de Wendel en 2009, après neuf mois au Conseil de surveillance, il était précédemment Président du Conseil de surveillance d'Areva et *Senior Advisor* auprès de McKinsey. Frédéric Lemoine a été auparavant Directeur financier de Capgemini avant de travailler auprès de Jacques Chirac, comme Secrétaire général adjoint de l'Élysée. Il a démarré sa carrière comme inspecteur des finances avant de diriger un hôpital au Vietnam et de contribuer dans deux cabinets ministériels à la réforme hospitalière. Diplômé de HEC, IEP Paris, ENA, licencié en Droit.

Bernard Gautier ■ ◆ ★

Membre du Directoire

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

Olivier Allot ★

Directeur de la communication financière

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

Christine Anglade Pirzadeh ◆ ★

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

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

Stéphane Bacquaert ■ ★

Directeur associé, CEO de Wendel Africa

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

Caroline Bertin Delacour ◆ ★

Secrétaire général et Déontologue, 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 général de Wendel le 1^{er} 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 senior

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

David Darmon ★ ■

Directeur associé, CEO de Wendel North America

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

Marie-Hélène Dorat ★

Directeur des Ressources Humaines

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

Benoit Drillaud ★

Directeur financier adjoint

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

Claude Ehlinger ■ ★

Directeur associé, CEO d'Oranje-Nassau Groep

Claude Ehlinger a rejoint Wendel en 2016 en tant que Directeur associé, membre du Comité d'investissement et CEO d'Oranje-Nassau Groep. Claude Ehlinger est basé entre Londres et Amsterdam et est en charge de la recherche d'opportunités d'investissement en Europe, en particulier au Benelux. Il était précédemment Directeur général adjoint de Louis Dreyfus Company qu'il avait rejoint en juillet 2007 comme Directeur financier groupe. Il est diplômé d'HEC.

Bruno Fritsch ★

Directeur associé, CEO de Wendel Singapore

Arrivé chez Wendel en 2007, Bruno Fritsch est en charge du développement des activités du Groupe dans la région Asie-Pacifique. Après avoir débuté sa carrière chez L'Oréal, il était précédemment consultant au sein de Bain & Company assurant des missions de due diligence commerciale pour le compte de fonds d'investissement en Europe et aux États-Unis et des missions de stratégie et d'efficacité opérationnelle, en particulier dans le secteur des Technologies, Média et Télécoms. Il a ensuite exercé des fonctions de *business development* en tant que Vice-Président de Asian Business Bridge, accélérateur de développement de PME en Asie. Il a notamment créé deux sociétés dans la téléphonie mobile et la publicité sur Internet à Hong Kong et à Shanghai. Secrétaire du Directoire de Wendel de 2009 à 2013. Il est diplômé de l'Essec et titulaire d'un MBA de la Rotterdam School of Economics.

Jean-Yves Hemery ★

Délégué international d'Oranje-Nassau

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

Stéphane Heuzé ★

Directeur senior

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

Makoto Kawada ★

Directeur associé, en charge du développement au Japon, CEO Wendel Japan

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

Roland Lienau ■ ★

Directeur associé, CEO de Wendel London, Responsable du développement en Europe du Nord

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

Peter Meredith ◆ ★

Directeur fiscal

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

Jérôme Michiels ■ ◆ ★

Directeur financier

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. Il est diplômé de HEC. Après avoir passé 10 ans au sein de l'équipe d'investissement, Jérôme a pris la Direction financière de Wendel en octobre 2015.

Adam Reinmann ★

Directeur associé, Wendel North America

Arrivé chez Wendel fin 2013, titulaire d'un MBA de la Columbia Business School et d'un B.S. de Binghamton University, 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.

Aziz Sedrati ★

Directeur de l'Informatique et des Moyens Généraux

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

Patrick Tanguy ■ ◆ ★

Directeur associé, en charge du support opérationnel, Responsable du développement en France, Europe du Sud et Asie du Sud-Est

Avant de rejoindre Wendel en 2007, Patrick Tanguy a exercé des fonctions de dirigeant de groupes industriels, successivement : Directeur des ventes et Marketing de Steelcase-Strafor puis Directeur général d'une filiale de ce groupe, Airborne ; Directeur général puis Président de Dafsa ; Président de Technal, de Monné-Decroix puis de Prezioso Technilor. Il a commencé sa carrière en 1984 chez Bain & Co. où il a été nommé *Partner* en 1990. Il est diplômé de HEC. En charge du support opérationnel, il supervise les ressources opérationnelles de Wendel ainsi que l'amélioration de la performance opérationnelle des filiales, en soutien des équipes de management.

Félicie Thion de la Chaume ★

Directeur senior

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

Depuis, elle a participé à de multiples transactions, incluant la cession de Deutsch, l'introduction en bourse d'Helikos (SPAC), l'investissement dans Saham, et au développement de Stahl. Elle est membre du Conseil d'administration de Stahl depuis 2013.

Sébastien Willerval ★

Directeur juridique

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

1.5 Modèle d'investissement et stratégie de développement

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, 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. 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, un portefeuille de sociétés conférant une vision géographique et sectorielle très large. Mené par des équipes internationales, aux profils et savoir-faire complémentaires, Wendel a investi depuis 1977 dans un grand nombre de succès industriels tels que Capgemini, BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator, Valeo, Afflelou, Editis, Legrand ou encore Deutsch.

1.5.1 Un partenaire actif des entreprises

La stratégie d'investissement et de développement du Groupe passe par un dialogue étroit noué avec les équipes de management des sociétés dont Wendel est actionnaire. Ce partenariat est au cœur du processus de création de valeur. Wendel est en soutien actif et constant, partage la prise de risques et met à contribution son expérience ainsi que ses compétences financières et techniques. 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. Depuis début 2013 et à la date de dépôt de ce document

de référence, Wendel a investi de 2 Md€ conformément à son plan 2013-2016.

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

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

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

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

1.5.3 Une volonté d'investissements diversifiés

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

1.5.3.1 Profil des investissements

Disposant de capitaux permanents, Wendel investit sur le long terme comme actionnaire majoritaire ou de premier rang 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 majoritairement focalisé sur des entreprises non cotées qui regrouperont un maximum des critères suivants :

- menant des activités s'appuyant sur une ou plusieurs grandes tendances économiques de long terme permettant d'envisager une détention au long cours, pouvant le cas échéant aller au-delà de 15 à 20 ans ;
- dans des pays bien connus de Wendel, notamment basées en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique ;
- ayant des expositions très internationales ou une stratégie de croissance internationale ;

- représentant idéalement un investissement initial compris entre 200 et 500 M€, Oranje-Nassau Développement interviendra, avec des investissements inférieurs à 200 M€, principalement en Afrique et en Asie du Sud-Est ;
- dirigées par des équipes managériales de qualité et expérimentées avec lesquelles Wendel partage une vision commune ;
- n° 1 ou n° 2 sur 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, des acquisitions relatives.

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

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

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

1.5.3.2 Oranje-Nassau Développement

Wendel s'est organisé début 2011 pour regrouper les opportunités de forte croissance, de diversification ou d'innovation dans Oranje-Nassau Développement.

Oranje-Nassau Développement regroupe les investissements de montants unitaires de plus petite taille que Wendel ne le fait directement. Oranje-Nassau Développement a d'ailleurs été très actif depuis 2011, année de sa création, avec les acquisitions de Parcours, spécialiste indépendant de la location longue durée de véhicules aux professionnels, cédé en mai 2016, de Mecatherm, leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle, de Nippon Oil Pump, leader japonais des pompes trochoïdes et moteurs hydrauliques, et de CSP Technologies, spécialiste du conditionnement plastique de haute performance, ainsi que les prises de participation dans exceet, leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués, dans Saham Group, acteur majeur panafricain de référence dans les secteurs de l'assurance, de la santé et des centres de relation client, SGI Africa, qui développe une nouvelle génération de centres commerciaux en Afrique et dans Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises, pour un total de fonds propres investis de près de 1Md€. Lorsque ces investissements ont crû de manière significative ils quittent Oranje-Nassau Développement et apparaissent dans les investissements principaux de Wendel, comme cela a été le cas pour IHS début 2014.

1.5.3.3 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 28 acquisitions en 2016 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 relatives, dans le déploiement de leur stratégie de croissance externe, ainsi que dans la mise en place des financements nécessaires.

1.5.3.4 Un modèle entrepreneurial

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

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

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

1.5.4 Orientations stratégiques 2017-2020

Fort du succès de son plan stratégique 2013-2016 réalisé avec 18 mois d'avance qui visait, notamment, à investir 2 Md€ en Afrique, en Amérique du Nord et en Europe dans des sociétés cotées de premier plan, Wendel va poursuivre dans les quatre prochaines années sa stratégie de diversification et d'internationalisation et sa réorientation vers plus d'actifs non cotés, tout en améliorant encore sa structure financière.

1.5.4.1 Poursuite de l'investissement dans des actifs non cotés de grande qualité

Si les conditions de marché s'y prêtent Wendel pourrait investir 3 à 4 Md€ dans des sociétés non cotées présentant un fort potentiel de croissance rentable et offrant une exposition aux grandes tendances économiques de long terme. 500 M€ à 1 Md€ pourraient être apportés par d'autres investisseurs. En effet, au cas par cas, et afin de partager les risques et/ou bénéficier d'expertises géographiques et sectorielles spécifiques, Wendel pourrait chercher à être accompagné dans ses investissements, comme il l'a déjà fait à de nombreuses reprises dans le passé, de partenaires partageant sa vision sur les investissements concernés.

Wendel réalisera principalement des investissements en fonds propres de tailles situées entre 200 et 500 M€ en Amérique du Nord, en Europe et en Afrique. Oranje-Nassau Développement interviendra principalement en Afrique et en Asie du Sud-Est avec des investissements inférieurs à 200 M€ dans des sociétés à forte croissance. Wendel cherchera enfin et marginalement à saisir des opportunités d'investissement de taille inférieure à 50 M€ d'une part dans de la dette de sociétés non cotées, et d'autre part, au travers de Wendel Lab, dans des projets lui permettant de découvrir des gisements de création de valeur (Venture capital, portefeuille de titres cotés, projets à impact social...).

À terme, Wendel souhaite pouvoir proposer aux investisseurs un ensemble constitué d'une dizaine de grandes sociétés en très grande majorité non cotées au sein de Wendel ainsi que quelques autres sociétés plus petites au sein d'Oranje-Nassau

Développement. Les actifs non cotés représenteront pendant la période autour de 50 % de l'actif brut. Certaines sociétés non cotées actuelles ayant le profil requis pour pouvoir être introduites en bourse sur les quatre prochaines années.

1.5.4.2 Développement des sociétés du Groupe pour créer de la valeur

Wendel continuera à mettre l'accent sur le développement de long terme de ses sociétés, en les encourageant activement à réaliser des investissements générateurs de croissance organique et de rentabilité ainsi qu'en les accompagnant dans des opérations de croissance externe. Wendel a lancé, par ailleurs, son initiative Digital @ Wendel, afin d'accélérer la saisie par ses sociétés des leviers de création de valeur liés à la digitalisation.

1.5.4.3 Prudence en matière de structure financière et amélioration des cash-flows

Wendel va désormais opérer durablement avec une dette nette nettement inférieure à 3 Md€. Ce niveau d'endettement, et donc des frais financiers, associée à des remontées de dividendes des actifs cotés et non cotés du Groupe permettront à Wendel de viser un cash-flow⁽¹⁾ moyen positif sur 2017-2020 au niveau de la holding. Wendel souhaite ainsi consolider son rating Investment Grade.

1.5.4.4 Création de valeur pour les actionnaires

Wendel a pour ambition de continuer à générer un rendement annualisé moyen (*Total Shareholder Return*) à deux chiffres⁽²⁾, 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 dès lors que la décote serait supérieure à 20 %.

(1) Cash-flow moyen sur la période 2017 - 2020 = dividendes reçus - coûts de financements - frais généraux + management fees

(2) Total shareholder Return moyen sur la période 2017 - 2020 dividendes réinvestis

1.6 Responsabilité sociale et environnementale (RSE)

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

1.6.1 Les principes d'action de Wendel vis-à-vis de ses filiales pour intégrer les enjeux RSE

En tant qu'actionnaire, le groupe Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales mais s'assure que l'intégration des enjeux RSE s'opère dans leur gestion des risques comme dans leur développement et ce, notamment grâce à un dialogue constant avec les équipes de management.

Créée en 2011, la Direction du développement durable coordonne la démarche de Wendel dans ce domaine. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage mis en place en 2012 par le Directoire. Il est constitué de représentants des Directions opérationnelles et fonctionnelles de la Société : Comité d'investissement, Direction financière et notamment depuis 2016 du Directeur de l'audit interne, Secrétariat général, Direction de la communication et du développement durable, Direction des ressources opérationnelles (ressources humaines, informatique, moyens généraux).

En 2015, Wendel s'est doté d'une Charte éthique approuvée par son Directoire et revue par son Conseil de surveillance. Cette charte porte les valeurs des collaborateurs et des actionnaires de la Société et constitue le cadre de référence dans lequel s'inscrit le métier d'investisseur de long terme de Wendel. Elle s'applique à tous les collaborateurs et dirigeants de la Société.

En tant qu'actionnaire, Wendel intègre l'étude des risques et opportunités RSE le long du cycle de vie de ses investissements, en particulier :

- au moment de l'acquisition :

Lorsque Wendel étudie une prise de participation, des diligences appropriées sur les enjeux environnementaux et sociaux sont réalisées dans le cadre de l'analyse globale des risques relatifs à l'activité de la société cible. S'agissant de l'acquisition d'AlliedBarton, compte tenu de la nature de l'activité, une attention particulière a été portée aux conditions de travail, de rémunérations et plus généralement à la gestion des ressources humaines ;

- dans l'accompagnement des sociétés sur le long terme :

Même si la responsabilité de la gestion des enjeux RSE est assumée directement par les équipes dirigeantes des différentes entreprises, par son rôle d'actionnaire professionnel, Wendel suit et favorise les démarches RSE de ses filiales et participations en particulier sur deux thématiques : la sécurité des salariés et la prise en compte des enjeux environnementaux dans les produits et services conçus et distribués.

- Le management de Wendel est particulièrement attentif aux problématiques relatives à la sécurité et à la santé des salariés, qu'il estime prioritaires. Par ailleurs les indicateurs liés à la sécurité au travail sont souvent révélateurs de la bonne gestion de l'entreprise. Par exemple, chez Cromology, le taux de fréquence des accidents fait partie des critères d'attribution de la rémunération variable du management. Il a d'ailleurs été divisé par 3 entre 2005 et 2016. 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. Stahl est un modèle de sécurité au travail, avec un taux de fréquence d'accidents particulièrement faible de moins de 0,15⁽¹⁾ pour la quatrième année consécutive. Pour renforcer ce niveau de performance élevé, Stahl a lancé une campagne sur 2 ans pour promouvoir la sécurité en interne avec pour objectif de réduire le nombre d'accidents au sein de la société. Les effets positifs de cette campagne ont déjà été observés entre 2015 et 2016.

- La conception des services et des produits des différentes filiales intègre progressivement des dimensions environnementales. Ainsi, Bureau Veritas fournit à ses clients des solutions pour une amélioration continue de leurs opérations dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Plus de 80 % des produits conçus par Stahl sont aujourd'hui sans solvants. La stratégie de Cromology est de développer des produits innovants

(1) Le taux de fréquence est calculé de la manière suivante : (nombre d'accidents déclarés accompagnés d'un arrêt de travail supérieur à 1 jour x 100 000)/(nombre d'heures travaillées).

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 son portefeuille de gammes de produits aujourd'hui constituées à près de 90 % de peintures à base aqueuse. La politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) de Saint-Gobain s'articule autour de quatre engagements : inventer l'habitat durable, limiter l'impact environnemental, favoriser l'épanouissement professionnel et contribuer au développement des communautés locales. Saint-Gobain participe activement aux discussions sur l'efficacité énergétique des constructions et développe des solutions éco-innovantes avec pour objectif de réduire l'impact environnemental des produits dans les bâtiments, en considérant toutes les étapes de son cycle de vie, dans le neuf comme dans la rénovation. Saint-Gobain était également partenaire officiel de la 21^e Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) qui a abouti à un nouvel accord international sur le climat, applicable à tous les pays, dans l'objectif de maintenir le réchauffement mondial en deçà de 1,5 °C. Par ce partenariat, Saint-Gobain réitère son engagement pour la préservation de l'environnement et affirme son ambition de devenir la référence de l'habitat durable. Par ailleurs, Saint-Gobain fait partie des 100 « Champions du Prix du carbone » de Caring for Climate,

initiative du Pacte Mondial qui rassemble les entreprises prêtes à s'engager pour un prix interne du carbone.

Chaque filiale et participation du Groupe est appelée à développer une politique RSE répondant à ses enjeux spécifiques. Elles ont chacune établi des objectifs et des plans de mise en œuvre adaptés à l'environnement réglementaire de leurs secteurs et à leurs stratégies de développement propres. Les entreprises du Groupe interviennent dans des secteurs très variés (voir section 1.7 Filiales et participations) et présentent également des maturités différentes dans la mise en œuvre de politiques et d'indicateurs RSE dédiés. Wendel n'estime donc pas pertinent de produire des indicateurs RSE consolidés dans la mesure où ces informations n'auraient pas de signification opérationnelle.

Les résultats de la mission de vérification de l'organisme tiers indépendant sont transmis à l'équipe d'investissement. Un plan d'action décide des enjeux prioritaires pour chaque société sur la base des recommandations de l'organisme tiers indépendant.

Saint-Gobain et Bureau Veritas, en tant que sociétés cotées, publient des informations exhaustives sur leur démarche liée au développement durable dans leur rapport annuel, voire dans leur rapport de développement durable, consultables sur leur site Internet. La politique RSE des sociétés Cromology, Constantia Flexibles, Stahl, Mecatherm et CSP Technologies, dont Wendel est actionnaire majoritaire, font l'objet d'une revue par un organisme tiers indépendant. Leur rapport RSE est publié dans le présent document de référence.

1.6.2 Une démarche RSE adaptée à une équipe resserrée de professionnels

Wendel met en œuvre le meilleur environnement de travail possible pour ses salariés et favorise la progression de chacun. La Société considère le développement de l'employabilité de ses salariés comme une priorité. Elle favorise notamment la formation ; près de 40 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'une formation en 2016.

1.6.3 Une empreinte environnementale limitée

L'activité de Wendel a peu d'incidence sur l'environnement. Pour autant, Wendel veille à limiter les impacts négatifs de son activité. Ainsi, la gestion de l'immeuble où se trouve le siège de Wendel (Paris) intègre des critères environnementaux. De plus, l'utilisation accrue de la visioconférence et le développement des outils informatiques et digitaux limitent les déplacements.

1.6.4 Wendel, entreprise engagée dans la société civile

L'engagement de Wendel dans la société civile se traduit par le soutien de projets dans l'enseignement supérieur et dans le secteur culturel. Au-delà d'un soutien financier s'étalant sur plusieurs années, Wendel œuvre activement aux côtés de ces institutions partenaires sur leurs projets de développement. Le Groupe est notamment représenté aux Conseils d'administration de l'Insead et du Centre Pompidou-Metz par Frédéric Lemoine.

Avec l'Insead, depuis 1996

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. Début 2017, et pour la deuxième année consécutive, l'Insead a été classée numéro un mondial par le *Financial Times* pour son programme MBA global. L'Insead est la première école avec un programme MBA d'un an à prendre la première place dans l'histoire du classement du FT.

<http://centres.insead.edu/family-enterprise/>

Mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz

Depuis 2010, Wendel est aussi engagé 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.

En raison de son engagement depuis de longues années en faveur de la culture, Wendel a reçu la distinction de Grand Mécène de la Culture des mains du ministre de la Culture le 23 mars 2012.

www.centrepompidou-metz.fr

1.6.5 La Charte éthique de Wendel

Une Charte éthique a été adoptée par le Directoire de Wendel en 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 il investit à adopter des standards

similaires. En février 2016, Wendel a établi sa politique en matière de prévention de la corruption, qui est l'un des éléments de son programme de compliance ; en février 2017, elle a établi sa politique en matière de Sanctions internationales.

NB : les informations relatives à la Charte éthique de Wendel sont disponibles page 144 de ce document de référence (chapitre 3).

1.7 Filiales et participations

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

1.7.1 Bureau Veritas

Bureau Veritas poursuit sa croissance et sa stratégie de leadership mondial

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

Bureau Veritas en quelques chiffres

Présent dans 140 pays	1 400 bureaux et laboratoires	69 000 collaborateurs	Plus de 400 000 clients
4 549 M€ de chiffre d'affaires en 2016	735 M€ de résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel ⁽²⁾ : 41,2 %	Montant investi ⁽³⁾ par Wendel : 398 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).

(2) Taux de détention du capital par Wendel au 31.12.2016 net de l'auto-détention.

(3) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2016.

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

Bureau Veritas est idéalement positionné sur des marchés portés par des tendances de long terme structurelles, 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 pour permettre à la société de poursuivre son expansion internationale.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Le chiffre d'affaires 2016 a atteint 4 549,2 M€, en baisse de - 1,8 % par rapport à 2015.

La croissance organique s'établit à - 0,6 % sur l'année 2016, dont - 0,3 % sur le dernier trimestre, reflétant des performances contrastées par activité, avec notamment :

Une contribution positive de + 1,7 point à la croissance organique de Bureau Veritas des activités couvertes par les huit Initiatives de Croissance (80 M€ de chiffre d'affaires supplémentaire). Les initiatives Agroalimentaire, Bâtiments et Infrastructures, Opex et Automobile ont enregistré une croissance solide, qui a contribué positivement à la performance des activités Matières Premières, Certification, Construction, IVS et Biens de consommation.

Une contribution négative de - 1,9 point à la croissance organique du groupe des activités liées à la baisse des matières premières. Cet effet inclut : i) une baisse de - 20 % par rapport à 2015 des activités pétrole et gaz dépendantes des nouveaux investissements (capex ; moins de 6 % du chiffre d'affaires) et ii) une baisse moyenne à un chiffre des activités amont (*upstream*) du segment Métaux et Minéraux (désormais moins de 4 % du chiffre d'affaires), malgré une croissance positive au cours du 2nd semestre 2016 grâce au rebond des tests métallurgiques.

La croissance externe a atteint + 2,0 %, incluant la contribution des neuf acquisitions finalisées en 2016 et de celles réalisées courant 2015, toutes en soutien des Initiatives de Croissance.

Les variations de change ont eu un impact négatif de - 3,2 %, principalement dû à la dépréciation des devises de pays émergents face à l'euro, ainsi que de la livre sterling.

Le résultat opérationnel ajusté s'élève à 734,9 M€. La marge opérationnelle ajustée de 2016 est en baisse de - 55 points de base, à 16,2 % contre 16,7 % en 2015. La baisse de la marge est imputable à l'impact des activités cycliques, spécifiquement le pétrole et gaz, la Marine et GSIT (- 40 points de base en cumulé), aux acquisitions (- 10 points de base) et à l'impact négatif des variations de change (- 20 points de base). La gestion proactive des coûts et le programme d'*Excellence@BV* ont en revanche produit des effets positifs sur la marge.

Le cash-flow libre (flux net de trésorerie disponible après paiement des impôts, des intérêts financiers et des capex) atteint 362,5 M€, en dessous du niveau record de 462,1 M€ atteint en 2015.

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette ajustée s'élève à 1 996,4 M€, soit 2,2 fois l'Ebitda des douze derniers mois - tel que défini pour le calcul des ratios bancaires - à comparer à 2,02 fois au 31 décembre 2015.

Un dividende de 0,55 € par action, en hausse de + 7,8 %, sera proposé à l'Assemblée générale annuelle de Bureau Veritas qui se tiendra le 16 mai 2017.

Nouvelle stratégie pour améliorer le profil de croissance, la résilience et la profitabilité de Bureau Veritas

En 2015, après avoir mené une analyse en profondeur du marché du TIC (Test, Inspection et Certification), Bureau Veritas a défini sa stratégie visant à améliorer son profil de croissance, sa résilience et sa profitabilité à moyen-long terme.

Initialement la stratégie annoncée en octobre 2015 s'appuyait sur huit Initiatives de Croissance. Un an après le lancement du plan stratégique, Bureau Veritas a mené une réévaluation complète de ses Initiatives de Croissances et a décidé de centrer ses efforts sur cinq d'entre elles.

La stratégie s'appuie donc sur :

- cinq Initiatives de Croissance qui représentent environ 30 % du chiffre d'affaires : Bâtiments & Infrastructures, Services OPEX sur les marchés Pétrole & Gaz / Power & Utilities / Chimie, Agroalimentaire, Automobile et Smartworld ;
- deux pays clés : les États-Unis et la Chine ;
- quatre principaux leviers : les Ressources Humaines, la Gestion des grands comptes, *Excellence@BV* et le Digital.

Compte tenu des vents contraires liés aux cycles dans certaines activités (capex pétrole et gaz, partie amont des métaux et minéraux) depuis le lancement du plan, Bureau Veritas anticipe un décalage d'une année dans la réalisation de ses ambitions initiales et poursuit désormais à moyen terme les ambitions suivantes :

- un retour à un rythme de + 5 à + 7 % de croissance organique d'ici 2020 ;
- une augmentation du chiffre d'affaires du groupe d'environ 1,5 Md€ en 2020 par rapport à 2015⁽¹⁾, avec une contribution équilibrée de la croissance organique et des acquisitions ;
- une marge opérationnelle ajustée supérieure à 17 % en 2020 ; et
- une génération continue de *free cash-flows* élevés.

(1) Aux taux de change du plan initial (tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015).

Des acquisitions ciblées en support des Initiatives de Croissance

En 2016, le Groupe a finalisé neuf acquisitions représentant 124 M€ de chiffre d'affaires annualisé (soit 2,7 % du chiffre d'affaires en 2016). L'effet périmètre est de 80,9 M€ en 2016. Bureau Veritas a mené un certain nombre d'acquisitions de type « bolt-on », élargissant simultanément l'offre de service du groupe à ses clients déjà existants tout en gagnant de nouveaux clients dans des secteurs où le groupe possède déjà une présence significative.

Ainsi, Bureau Veritas s'est renforcé sur le marché Bâtiments et Infrastructures en Grande-Bretagne (HCD) et en Chine (Chongqing Liansheng), dans la Certification (Cepas), sur les services opex

pour la pétrochimie aux Etats-Unis (Summit), et sur une large palette de services à haute valeur ajoutée pour le marché de la Marine & Offshore (TMC, MAC).

Les autres acquisitions menées en 2016 ont ciblé des marchés sur lesquels le Groupe est en train de construire sa plateforme. L'acquisition d'un organisme de certification automobile en Chine (VEO) et celle du leader des tests agroalimentaires en Australie (DTS), complétée par une plus petite opération dans l'agroalimentaire au Brésil (KMA), sont des avancées dans ce processus.

En février 2017, le Groupe a finalisé l'acquisition de Shanghai Project Management, qui vient encore renforcer la position du Groupe dans les Bâtiments et Infrastructures en Chine.

Quelles sont les perspectives de développement ?

En 2017, Bureau Veritas s'attend à ce que l'environnement macroéconomique mondial reste volatil, avec une faiblesse persistante des marchés pétrole et gaz et du shipping. Grâce à son portefeuille diversifié et à la montée en puissance de ses Initiatives de Croissance, Bureau Veritas prévoit une croissance organique légèrement positive avec une accélération au 2nd semestre - ainsi

qu'une marge opérationnelle ajustée d'environ 16 %, parmi les plus élevées de l'industrie du TIC. Bureau Veritas anticipe également une génération de trésorerie supérieure à celle de 2016.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	4 549,2	4 634,8	- 1,8 %
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	734,9	775,2	- 5,2 %
% du chiffre d'affaires	16,2 %	16,7 %	- 55 bps
Résultat net ajusté part du groupe ⁽²⁾	409,1	420,3	- 2,7 %
Dette financière nette ajustée ⁽³⁾	1 996,4	1 862,7	+ 133,7 M€

(1) Le résultat opérationnel « ajusté » est défini comme le résultat opérationnel du groupe avant prise en compte des produits et charges relatives aux acquisitions et aux autres éléments non récurrents (indicateur non défini par les normes IFRS).

(2) Le résultat net « ajusté » part du groupe est défini comme le résultat net part du groupe ajusté des autres charges opérationnelles nettes d'impôt.

(3) Dette financière nette telle que définie dans le calcul des covenants bancaires.

Dirigeants

Didier Michaud-Daniel, Directeur général

Frédéric Lemoine, Président du Conseil d'administration jusqu'au 8 mars 2017

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

Les équipes Wendel ⁽¹⁾

Conseil d'administration : Frédéric Lemoine (Vice-Président), Stéphane Bacquaert, Stéphanie Besnier, Claude Ehlinger, Jean-Michel Ropert, Lucia Sinapi-Thomas (dirigeant de Capgemini)

Comité stratégique : Frédéric Lemoine (Président), Claude Ehlinger

Comité des nominations et des rémunérations : Claude Ehlinger

Comité d'audit et des risques : Stéphanie Besnier, Lucia Sinapi-Thomas

Pour en savoir + : bureauveritas.fr

(1) Composition des Comités à l'issue et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 16 mai 2017 des résolutions relatives aux administrateurs.

1.7.2 Saint-Gobain

Saint-Gobain construit notre futur

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

Saint-Gobain en quelques chiffres

Présent dans 67 pays	Plus de 170 000 collaborateurs	N° 1 mondial des matériaux haute performance et de l'isolation	N° 2 mondial du vitrage
39,1 Md€ de chiffre d'affaires en 2016	1,40 Md€ de résultat net courant ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel : 6,5 %	Montant investi ⁽²⁾ par Wendel : 2,3 Md€ depuis 2007

(1) Hors plus ou moins-values de cessions, dépréciation d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2016.

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

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

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

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Saint-Gobain a réalisé un chiffre d'affaires en 2016 de 39 093 M€, avec un effet de change marqué (- 2,9 %), notamment lié à la dépréciation par rapport à l'euro de la livre britannique et dans

une moindre mesure des devises en Amérique latine. L'effet périmètre de - 1,0 % reflète le décalage dans le temps entre l'impact des cessions d'optimisation de portefeuille dans la Distribution Bâtiment intervenues fin 2015-début 2016 et les acquisitions réalisées majoritairement en fin de période.

À données comparables, les ventes s'améliorent de + 2,6 %, tirées par les volumes en progression dans tous les Pôles et toutes les zones géographiques. À nombre de jours ouvrés comparables (effet jours négatif au second semestre), les volumes continuent de progresser au 2nd semestre au même rythme qu'au premier. Les prix se stabilisent sur l'année avec une amélioration de + 0,6 % au 2nd semestre dans un contexte de reprise de l'inflation. La marge d'exploitation (Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires) du groupe progresse à 7,2 % contre 6,7 % en 2015, avec un 2nd semestre à 7,4 % (contre 6,9 % au 2nd semestre 2015). En ligne avec les objectifs annoncés, le résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables enregistre une nouvelle progression de + 11,5 % au 2nd semestre, ce qui porte à + 10,8 % son évolution sur l'ensemble de l'année.

En 2016, Saint-Gobain a atteint ses objectifs en matière d'investissements industriels à 1,37 Md€ et de réduction des coûts de 270 M€ par rapport à 2015 dépassant les 250 M€ prévus.

L'autofinancement libre s'améliore nettement de + 29 % à 1 258 M€, en ligne avec les performances opérationnelles du groupe. Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation reste à un bon niveau de 28 jours malgré une hausse de + 1,7 jour de chiffre d'affaires après le point bas historique de l'an passé.

Saint-Gobain a poursuivi sa politique d'acquisitions qui représentent près de 300 M€ de chiffre d'affaires en année pleine.

Concernant le projet d'acquisition du contrôle de Sika, le groupe attend avec confiance que SWH soit rétabli dans ses droits.

Sur l'année, le chiffre d'affaires du **Pôle Matériaux Innovants** progresse de + 4,5 % à données comparables en ligne avec le 1^{er} semestre. La marge d'exploitation du Pôle s'améliore de 10,5 % à 11,2 % avec le rebond du Vitrage et le bon niveau des MHP.

La croissance interne du **Pôle Produits pour la Construction (PPC)** s'établit à + 1,4 %, dont + 1,1 % au 2nd semestre. La marge d'exploitation s'améliore de 8,5 % à 9,3 % malgré le recul de la Canalisation.

La croissance interne annuelle du **Pôle Distribution Bâtiment** s'établit à + 2,7 % avec un 2nd semestre à + 2,2 % en légère amélioration à jours comparables par rapport au 1^{er} semestre. L'activité en France bénéficie de la reprise de la construction neuve tandis que la rénovation se stabilise à un point bas dans un environnement encore déflationniste, y compris en fin d'année. La Scandinavie confirme sa bonne dynamique sur l'ensemble de l'année, tout comme l'Espagne et les Pays-Bas. Le Royaume-Uni ne montre pas de signes d'affaiblissement à la suite du vote pour le Brexit et continue sa progression en ligne avec le premier semestre. L'Allemagne affiche un bon niveau de croissance, toutefois moindre au 2nd semestre. Le Brésil continue de subir le recul du marché. La marge d'exploitation s'inscrit à 3,4 % sur l'année contre 3,2 % en 2015 (4,0 % au 2nd semestre contre 3,8 % au 2nd semestre 2015), freinée par l'effet prix négatif qui se stabilise au 2nd semestre.

En ligne avec ses objectifs, Saint-Gobain a racheté puis annulé cette année environ 11 millions d'actions pour un montant de 418 M€, contribuant à baisser le nombre de titres en circulation à 553,4 millions de titres à fin décembre 2016 (contre 558,6 millions de titres à fin décembre 2015). Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2017 de distribuer en espèces un dividende en hausse à 1,26 € par action (contre 1,24 € en 2015). Cette progression témoigne de la priorité donnée au retour à l'actionnaire dans un contexte de bons résultats en 2016 et de confiance en l'avenir. Ce dividende représente 50 % du résultat net courant, soit un rendement de 2,85 % sur la base du cours de clôture au 30 décembre 2016 (44,255 €). La date de détachement (« ex date ») est fixée au 12 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 14 juin 2017.

En outre, Wendel a accepté de réduire sa représentation au Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain à deux administrateurs à compter de l'Assemblée générale devant se tenir le 8 juin 2017, au lieu de trois prévus par les accords en vigueur, compte tenu de l'objectif de réduction de la taille du Conseil que Wendel a fortement soutenu.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Saint-Gobain poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de croissance durable suivant les quatre leviers suivants :

- 1) **Équilibrer les activités pour garantir la résilience du groupe** en investissant de manière différenciée selon les zones géographiques et en renforçant le profil de Saint-Gobain dans les métiers à haute valeur ajoutée et sur les marchés porteurs.
 - La stratégie de développement de Saint-Gobain vise à assurer au groupe une présence géographique globale, en augmentant la part des actifs industriels de ses Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction situés en dehors de l'Europe Occidentale, afin de saisir des opportunités de croissance à plus long terme. Pour ce faire, Saint-Gobain s'est engagé à renforcer, d'une part, ses investissements en Asie, aux États-Unis et dans les pays émergents et, d'autre part, à maîtriser les investissements en capital dans les pays développer en ramenant l'intensité capitalistique (ratio des actifs industriels et des ventes annuelles) du groupe dans ces pays entre 27 % et 29 % d'ici 2018.
 - Saint-Gobain poursuit une gestion active de ses activités avec des cessions ciblées en vue d'optimiser le périmètre du groupe ainsi que des acquisitions de proximité qui visent à renforcer le profil du Pôle Distribution Bâtiment sur ses principaux marchés, à capter la croissance des pays émergents et enfin à s'ouvrir à des marchés adjacents.
- 2) **Poursuivre la transformation digitale du groupe.** La révolution du digital bouleverse les rapports qu'entretient Saint-Gobain avec ses parties prenantes ainsi que les façons de travailler au sein du groupe. Au-delà des Pôles, c'est l'organisation du Groupe dans son ensemble qui est transformée par le digital : les interactions avec les clients, marquées par l'explosion de l'e-commerce, avec les fournisseurs, mais aussi l'organisation interne avec l'avènement de l'industrie 4.0 et la digitalisation des processus en matière de ressources humaines. Mais c'est aussi le marché de l'habitat dans son ensemble qui est en pleine mutation. Saint-Gobain renouvelle en conséquence son offre de produits et des services pour pouvoir s'adapter au mieux aux besoins de ses clients.
- 3) **Se différencier durablement par l'innovation et la R&D** est un des leviers essentiels pour augmenter la part des ventes de Saint-Gobain de produits et solutions à forte valeur ajoutée. Cela passe notamment par une stratégie marketing ambitieuse et une stratégie de R&D qui met en relation directe les chercheurs et les clients pour fournir des solutions sur mesure. Dans une démarche d'éco-innovation, Saint-Gobain développe notamment des solutions innovantes qui ont un meilleur impact environnemental et social. Des axes d'action prioritaires ont ainsi été définis, en ligne avec les politiques du groupe et les attentes du marché, en matière de nouvelles

solutions durables (santé & bien-être, énergie & climat, eau, économie circulaire).

- 4) **Se rapprocher des clients : le renouvellement de la marque Saint-Gobain** permet au groupe de présenter plus facilement à ses publics l'ensemble de son offre dans un marché de la construction où la voix du client final monte en puissance et où la frontière entre le professionnel et les particuliers s'estompe. En 2014, la notoriété de la marque auprès de tous les acteurs de la construction avait déjà significativement progressé par rapport à la mesure initiale de 2011 (+ 5 points pour atteindre 51 % de taux de notoriété) ; la prochaine enquête de notoriété aura lieu en 2017.

Perspectives 2017

Saint-Gobain devrait bénéficier en 2017 d'une amélioration progressive en France malgré un marché de la rénovation encore hésitant. L'Europe occidentale devrait enregistrer une croissance interne positive, malgré une visibilité moindre au Royaume-Uni. L'Amérique du Nord devrait poursuivre sa croissance sur les marchés de la construction, hors effets climatiques exceptionnels de 2016, mais encore faire face à un contexte incertain dans l'industrie. Nos activités en Asie et pays émergents devraient réaliser un bon niveau de croissance. Le Groupe poursuivra sa grande discipline en matière de gestion de trésorerie et de solidité financière.

En particulier, la société poursuivra :

- sa priorité aux prix de vente dans un contexte de reprise de l'inflation ;
- son programme d'économies de coûts afin de dégager ~270 M€ d'économies supplémentaires par rapport à la base des coûts de 2016 ;
- son programme d'investissements industriels (de l'ordre de 1 600 M€ en 2017) avec une priorité aux investissements de croissance hors Europe occidentale et une focalisation particulière sur la productivité et la transformation digitale ;
- son engagement en investissements R&D pour soutenir sa stratégie de différenciation et de solutions à plus forte valeur ajoutée ;
- sa priorité à la génération d'un autofinancement libre élevé.

En 2017, le Groupe vise une nouvelle progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	39 093	39 623	- 1,3 %
Résultat d'exploitation	2 818	2 636	+ 6,9 %
% du chiffre d'affaires	7,2 %	6,7 %	+ 50 bps
Résultat net courant des activités poursuivies ⁽¹⁾	1 398	1 165	+ 20,0 %
Endettement net de l'ensemble consolidé	5 644	4 797	+ 847 M€

(1) Résultat Net courant : résultat net (part du Groupe) des activités poursuivies hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

Dirigeant

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur général

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Frédéric Lemoine, Bernard Gautier jusqu'au 8 juin 2017, Gilles Schnepf (Président-Directeur général de Legrand)

Comité des comptes : Frédéric Lemoine jusqu'au 8 juin 2017, Gilles Schnepf à partir du 8 juin 2017

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance : Bernard Gautier jusqu'au 8 juin 2017, Frédéric Lemoine à partir du 8 juin 2017

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

Pour en savoir + : saint-gobain.com

1.7.3 Cromology

Cromology innove pour accélérer sa croissance

Cromology est l'un des leaders européens de la peinture décorative. La société dispose de plus de 15 marques reconnues sur leurs différents marchés nationaux.

Cromology en quelques chiffres

Env. 4 000 collaborateurs	9 laboratoires de R&D	N° 4 européen Présent dans 10 pays	N° 2 français N° 1 italien
737,3 M€ de chiffre d'affaires en 2016	64,0 M€ d'Ebitda ajusté ⁽¹⁾ en 2016	Détention du capital par Wendel : 87,3 %	Montant investi ⁽²⁾ par Wendel : 399 M€ depuis 2006

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

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Cromology ?

Cromology (anciennement Materis Paints) est un des leaders européens de la peinture décorative, un marché de plus de 10 Md€⁽¹⁾. 4^e acteur européen, Cromology conçoit, fabrique, vend et distribue une large gamme de peintures décoratives et de produits techniques à destination des marchés professionnels et grand public. 63 % de son activité est en France, 29 % dans le reste de l'Europe, et 8 % dans les pays émergents.

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

(1) Taille du marché sur lequel Cromology opère.

sur la dernière décennie : chaque année, environ 25 % de ses ventes sont réalisés avec des produits de moins de trois ans.

Recentrage du groupe Materis sur l'activité peinture, Materis Paints devient Cromology

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. Par ailleurs, Materis a mené au cours de l'été 2014 une opération de refinancement. Le 7 juillet 2015, Materis Paints 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 embellir durablement le cadre de vie de chacun. En faisant l'alliance de la couleur et de la science, en conjuguant les meilleures savoir-faire techniques et esthétiques, Cromology érige son métier en art, l'art des peintures professionnelles.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Cromology a réalisé un chiffre d'affaires de 737,3 M€ en 2016, stable (0,0 %) par rapport à 2015 à taux de change et périmètre constants. La croissance totale est de - 1,9 %, traduisant principalement les conditions de marché difficiles en France et la dévaluation du peso argentin. Hors Argentine, la croissance totale s'établit à + 0,7 %.

Le repli du chiffre d'affaires en France (- 0,5 %), lié à un contexte de marché déflationniste, a été compensé par la poursuite de la croissance soutenue de l'activité en Europe du Sud (+ 1,3 %) et le dynamisme du Reste du Monde (hors Argentine). En Argentine, le chiffre d'affaires annuel (5,0 % du chiffre d'affaires total) est en baisse de - 34,7 % en euros, du fait d'un environnement économique difficile et, surtout, de la dévaluation du peso.

La rentabilité de Cromology a également souffert de la situation en Argentine. Malgré la poursuite des initiatives de redynamisation commerciale et de contrôle strict des coûts, l'Ebitda de Cromology, en recul de - 5,6 %, s'établit à 64,0 M€, soit 8,7 % de marge. Hors Argentine, l'Ebitda 2016 est en hausse de + 0,6 % par rapport à 2015. Grâce à une gestion rigoureuse du BFR, Cromology a réduit sa dette nette de - 2,3 M€ et affiche un levier de dette nette à 3,8 fois l'Ebitda à fin décembre 2016.

Enfin, en 2016, Cromology a repris sa stratégie de croissance externe avec les acquisitions de la marque Natec en France et de la totalité de l'activité peinture de la société Jallut en Suisse romande.

Quelles sont les perspectives de développement ?

L'environnement économique du secteur de la peinture décorative reste incertain, notamment en France. Pour être prêt à

profiter pleinement de la reprise à venir, Cromology a décidé de lancer un ambitieux plan de transformation stratégique en France et en Italie. Ce plan vise à mener des initiatives pour améliorer à la fois son Ebitda en valeur et sa marge d'Ebitda sur chiffre d'affaires, notamment par la refonte de sa politique de prix, l'augmentation de la distribution numérique de ses produits tant dans ses réseaux de magasins intégrés que sur le canal de distribution « indépendants », l'adaptation continue de sa structure de coûts et l'intensification de son efficacité commerciale. Cette dernière passe notamment par une forte dynamique d'innovation digitale pour aller bien plus loin dans la qualité de service et encore mieux satisfaire ses clients. Cromology a également pour ambition de continuer à réaliser des opérations de croissance externes ciblées soit pour développer sa couverture géographique soit pour élargir son offre de produits.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	737,3	751,9	- 1,9 %
Ebitda ⁽¹⁾	64,0	67,8	- 5,6 %
% du chiffre d'affaires	8,7 %	9,0 %	- 30 pdb
Dette financière nette	241,5	243,8	-2,3 M€

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

Dirigeants

Gilles Nauche, Directeur général exécutif

Patrick Tanguy, Président non exécutif

Les équipes Wendel

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

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

Comité d'audit : Benoit Drillaud (Président), Patrick Tanguy

Pour en savoir + : cromology.com

1.7.4 Stahl

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

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

Stahl en quelques chiffres

Présence physique dans 24 pays	38 laboratoires et 13 sites de production	Plus de 1 800 salariés dont plus de 600 experts commerciaux	N° 1 mondial de la chimie spécialisée pour le cuir
655,7 M€ de chiffre d'affaires en 2016	155,6 M€ d'Ebitda ajusté ⁽¹⁾ en 2016	Détention ⁽²⁾ du capital par Wendel : 75,3 %	Montant investi ⁽²⁾ par Wendel : 171M€ depuis 2006

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

(2) Taux de détention au 31.12.2016 avant la transaction BASF. Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Stahl ?

Stahl est le leader global de la chimie spécialisée pour le cuir et développe des parts de marché fortes sur des applications de niche pour les revêtements chimiques de haute performance sur d'autres substrats. Le groupe bénéficie de fortes barrières à l'entrée grâce à son savoir-faire, à sa relation de long terme avec ses principaux clients parmi lesquels des grandes marques de luxe et d'automobile haut de gamme, ainsi qu'à un niveau de qualification très élevé de ses techniciens (*golden hands*). Le groupe affiche un potentiel de croissance durable basé sur la croissance des marchés mondiaux de consommation du cuir, et en particulier asiatiques, ainsi que sur le développement de marchés de niche dans les revêtements de haute performance. La consolidation potentielle du secteur, associée à une discipline financière rigoureuse devrait permettre 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.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Le chiffre d'affaires de 2016 de Stahl s'élève à 655,7 M€, en hausse de + 4,4 % par rapport à 2015. Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte de la combinaison d'une bonne croissance organique de + 5,6 % et d'un léger effet périmètre (+ 1,3 %) lié à l'impact résiduel de l'intégration des activités de Clariant Leather Services (actifs au Pakistan consolidés à partir du 1^{er} juillet 2015), à l'acquisition de la société indienne Viswaat Leather Chemicals Business en avril 2016 et à la consolidation sur 6 semaines des activités d'Eagle Performance Products. Cependant, l'évolution des taux de change, principalement la dépréciation du réal brésilien face à l'euro, a eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de - 2,4 %.

La croissance du chiffre d'affaires de Stahl a bénéficié d'une hausse des volumes de + 5,3 % tirés par la poursuite de la croissance à deux chiffres des activités Performance Coatings et de la forte croissance des volumes des activités Leather Chemicals.

Stahl a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition des activités d'Eagle Performance Products annoncée le 21 novembre 2016. Eagle Performance Products, fondée en 1974, est une société spécialisée dans les retardateurs de flamme. Cette acquisition enrichit l'offre de Stahl de traitements chimiques pour le cuir et de revêtements haute performance avec des technologies et produits nouveaux. Cette diversification de l'offre est importante sur les segments clés de Stahl, tels que l'automobile, l'aéronautique et l'aménagement intérieur. La société avait réalisé en 2015 un chiffre d'affaires d'environ 19 M\$ pour un Ebitda d'environ 4 M\$.

L'Ebitda 2016 de Stahl est en hausse + 20,9 % par rapport à 2015 à 155,6 M€ soit une marge de 23,7 %. La croissance de l'Ebitda a été générée par la croissance de l'activité, le bon contrôle des coûts et le succès du processus d'intégration des activités de Clariant Leather Services.

La très forte génération de cash-flow opérationnel et l'amélioration de la structure financière qui en résulte, ont permis à Stahl de verser fin mars 2016 un dividende de 65 M€ à ses actionnaires, dont 48 M€ pour Wendel. Enfin, le 30 novembre 2016 Stahl a conclu un accord avec des banques afin de refinancer sa dette. Le nouveau financement de 587 M€ comprend deux tranches : un Term Loan A et un Term Loan B à échéances respectives 2021 et 2022. Ces lignes de financement ont été utilisées pour refinancer la dette existante de Stahl, payer un dividende 326 M€ aux actionnaires de Stahl, dont 242,7 M€ pour Wendel en 2017, et permettre plus de flexibilité pour les opérations de croissance externe futures. À l'issue de ce refinancement, le levier net était d'environ 3,0 fois l'Ebitda 2016 ce qui permettra à Stahl de poursuivre son développement, tant par croissance organique qu'externe.

L'activité chimie pour le cuir de BASF intégrera le groupe Stahl

Le 23 mars 2017, Stahl a annoncé la signature d'un accord en vue d'acquérir l'activité chimie pour le cuir de BASF, l'une des plus importantes sociétés de produits chimiques dans le monde.

La transaction inclura le site de production de produits pour le cuir de BASF situé à L'Hospitalet en Espagne ainsi que des accords d'approvisionnement à moyen-long terme par lesquels BASF deviendra le fournisseur exclusif de Stahl en produits finis à partir des sites de production dont BASF restera propriétaire.

L'acquisition de l'activité chimie pour le cuir de BASF, dont le chiffre d'affaires s'élève à environ 200 M€ en 2016, permettra à Stahl de bénéficier de la qualité et de la réputation de l'offre de produits de BASF. La position de Stahl sera ainsi renforcée sur ce marché, en particulier sur la partie amont de la chaîne de valeur, à savoir *Beamhouse* et *Wetend*, tout en augmentant sa position dans la finition pour le cuir (*Leather Finish*). Grâce à cette transaction à faible intensité capitalistique (« asset-light »), Stahl pourra tirer parti de façon optimale de sa R&D, du savoir-faire de ses salariés « golden hands » et de ses équipes commerciales, tout en accueillant environ 210 salariés de BASF dont 110 basés en Asie.

L'ensemble des deux sociétés a réalisé un chiffre d'affaires pro forma⁽¹⁾ d'environ 850 M€ et un Ebitda pro forma⁽¹⁾ de plus de 200 M€ (en base 2016). Stahl prévoit également de générer des synergies au niveau de l'Ebitda, au cours des 24 mois qui suivront la finalisation de l'opération.

En échange de la cession de ses actifs à Stahl, BASF recevra 16 % du capital de Stahl, ainsi qu'une soulte en numéraire de 150 M€

environ⁽²⁾. Stahl accueillera BASF à son capital, aux côtés de Wendel qui restera l'actionnaire de référence (à environ 63 % du capital), Clariant (environ 19 % du capital) et d'autres actionnaires minoritaires⁽³⁾.

La transaction devrait être finalisée au cours du 4^{ème} trimestre 2017, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Dans un environnement mondial qui demeure volatil, Stahl poursuit son développement axé sur la croissance organique et les gains de parts de marché, en se focalisant sur une innovation produits permanente, en intensifiant les efforts de commercialisation et en capitalisant sur ses positions établies dans les zones à forte croissance (plus de 65 % du chiffre d'affaires). Stahl entend par ailleurs poursuivre son développement sur les activités en amont des produits de finition du cuir 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 les marchés émergents et l'innovation (produits innovants respectueux de l'environnement et technologie sur mesure), et sur la gestion active des coûts (discipline financière stricte et investissements à valeur ajoutée).

Stahl reste porté par des tendances de long terme solides, telles que le basculement de ses marchés vers les pays émergents, une croissance annuelle moyenne de 1 à 2 % de la consommation de viande alimentant le marché du traitement des peaux et la disparition progressive de certains concurrents.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	655,7	628,1	+ 4,4 %
Ebitda ⁽¹⁾	155,6	128,7	+ 21,0 %
% du chiffre d'affaires	23,7 %	20,5 %	+ 320 bps
Dette financière nette	495,7 ⁽²⁾	167,1	+ 328,6 M€

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

(2) Dette nette au 31/12/2016 proforma du paiement d'un dividende de 242,7 M€ à Wendel début 2017.

Dirigeant

Huub van Beijeren, Directeur général

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Dirk-Jan Van Ommeren (Président), Bernard Gautier, Félicie Thion de la Chaume, Jérôme Michiels

Comité des nominations et rémunérations : Dirk-Jan Van Ommeren (Président), Bernard Gautier

Comité d'audit : Félicie Thion de la Chaume (Présidente), Jérôme Michiels, Dirk-Jan Van Ommeren

Pour en savoir + : stahl.com

(1) Hors impact pro forma des acquisitions 2016 de Stahl (*Eagle Performance Products* et *Viswaat Leather Chemicals*).

(2) Les pourcentages seront ajustés lors de la finalisation de la transaction en fonction du levier et du BFR.

(3) Dont les dirigeants.

1.7.5 IHS

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

IHS est le leader de la zone EMEA dans les infrastructures de tours télécoms aux opérateurs de téléphonie mobile. Le groupe construit, loue et gère des tours de télécommunication pour son compte propre et pour le compte de tiers. Avec plus de 24 000 tours, IHS accompagne les opérateurs de téléphonie mobile leaders dans chacun de ses marchés et est très bien positionné pour bénéficier de la croissance organique tirée par la forte croissance des besoins d'infrastructures au travers de l'Afrique.

IHS en quelques chiffres

Présent dans 5 pays	24 700 tours gérées en Afrique ⁽²⁾	Plus importante société de tours télécoms de la zone EMEA	Leader dans tous les pays dans lesquels le groupe est présent
904,7 M\$ de chiffre d'affaires en 2016 ⁽¹⁾	Env. 2 000 salariés	Détention du capital par Wendel ⁽³⁾ : 21,4 %	Montant ⁽³⁾ investi par Wendel : 826 M\$ depuis 2013

(1) Chiffres 2016 non audités.

(2) Le nombre de tours au 31 décembre 2016 hors managed services et WIP est de 22 425.

(3) Participation détenue et montant des fonds propres investis par Wendel au 10.03.2017 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans IHS ?

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

IHS est une société de croissance avec un taux de croissance annuel moyen de plus de + 60 % de son chiffre d'affaires sur les cinq dernières années.

En investissant dans IHS, Wendel a engagé son premier investissement direct en Afrique montrant ainsi sa volonté de s'exposer à la forte croissance de ce continent et de participer à son développement. IHS offre une dynamique forte de par ses projets, ses équipes de management de qualité et des perspectives de développement équilibré et rentable dans plusieurs pays importants et prometteurs du continent africain. 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 sub-saharienne d'environ + 4,8 % par an en moyenne sur les 10 dernières années), qu'au niveau démographique (une population jeune importante et des classes moyennes en forte croissance) ;

- un marché des télécoms en Afrique en expansion constante, alimenté par une croissance continue du nombre d'abonnés, attendu en hausse annuelle de plus de + 6 % d'ici à 2020, ainsi que par un accroissement du taux de pénétration du mobile qui reste l'un des plus faibles au monde à 65 % (taux de pénétration des abonnés uniques) ;
- un besoin de densification de la couverture du réseau de téléphonie mobile sur un continent où la densité de population est faible, favorisant ainsi le développement des modèles de colocation de tours télécoms. Dans les prochaines années, les besoins en nouvelles tours du continent africain sont estimés à près de 170 000 unités pour porter leur nombre total à 350 000 ;
- des réglementations encourageant la colocation d'espaces sur les tours afin d'accroître au plus vite la densification de la couverture des réseaux télécoms ;
- un déploiement constant de nouveaux services internet mobile (déploiement de la 3G, voire de la 4G) du fait de la faiblesse de l'offre de téléphonie fixe dont le taux de pénétration est de 14 % et qui ne devrait pas se développer davantage.

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

- un processus d'externalisation de la gestion des tours télécoms entrepris par les opérateurs de téléphonie mobile qui se concentrent de plus en plus sur les services rendus à leurs clients et qui se désengagent parallèlement des infrastructures. Le positionnement d'IHS permet aux opérateurs d'accéder à un service « clé en main » afin de couvrir des zones désirées tout en bénéficiant d'une excellente qualité de service ;
- un succès historiquement basé sur l'expérience, les connaissances particulières et l'excellence opérationnelle de ses ingénieurs. Ces

qualités permettent de délivrer en permanence un haut niveau de qualité de service à ses clients. IHS obtient ainsi des indicateurs de performance (KPI) plus élevés que ceux de ses concurrents et a la réputation d'être une entreprise particulièrement innovatrice dans son secteur, permettant ainsi une amélioration à la fois de ses marges et du niveau de service rendu à ses clients ;

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

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

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ⁽¹⁾ ?

Le chiffre d'affaires d'IHS Holding Limited (« IHS ») de 2016 s'élève à 904,7 M\$, en hausse de + 25,1 % par rapport à 2015, tiré par l'amélioration du taux de colocation (point de présence) des tours de + 12 % sur l'année (+ 25 % en incluant les locataires nouvelles technologies - 3G, 4G) ainsi que par les acquisitions finalisées en 2015 et 2016. La croissance du 2nd semestre a été impactée par la dévaluation du naira nigérian en juin 2016. Comme annoncé, ce ralentissement de la croissance a été rattrapé à partir du 1^{er} trimestre 2017 par l'indexation d'une part significative des contrats de location d'IHS au Nigéria sur le dollar, avec des révisions trimestrielles, biannuelles ou annuelles.

La forte croissance de l'activité d'IHS en 2016 a été réalisée dans un environnement macro-économique difficile. L'économie nigériane a reculé de - 1,5 % dans un contexte de chute des revenus pétroliers, de baisse des investissements étrangers, de taux de chômage élevé et de pression inflationniste. La Banque Centrale du Nigeria ayant décidé d'abandonner le taux de change fixe du naira nigérian par rapport au dollar américain, entraînant une dévaluation du naira d'environ 40 % et le manque de liquidités en dollars devint un problème pour beaucoup d'entreprises nigérianes. Selon des annonces récentes, Etisalat Nigeria, la filiale nigériane du groupe telecom Etisalat dont le

siège est à Abou Dabi, serait en cours de négociations avec ses prêteurs.

L'environnement économique et monétaire du Nigéria montre cependant des signes d'amélioration depuis le début de l'année 2017. La production pétrolière est en augmentation, l'inflation ralentit et d'une manière plus générale, l'économie nigériane est en cours de redressement. Le FMI prévoit un rebond économique en 2017 (+ 0,8 % de croissance réelle du PIB) et en 2018 (+ 2,3 %), avec dans le même temps une augmentation attendue des investissements étrangers sur la période.

En 2016, IHS a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de 1 211 ⁽²⁾ tours détenues par Helios Towers Nigeria Limited (« HTN »). À la suite de l'intégration de ces tours en juin, IHS disposait au 31 décembre 2016 d'un parc d'environ 24 700 tours ⁽³⁾.

En matière de rentabilité, IHS poursuit avec succès le développement et la rationalisation de son parc de tours ainsi que l'application d'une politique stricte de contrôle des coûts opérationnels. L'Ebit ⁽⁴⁾ de l'année 2016 affiche ainsi une hausse de + 75 % et s'élève à 151,5 M\$ (86,4 M\$ en 2015), soit une marge de 16,7 % en 2016 contre 12 % en 2015. Sur le 2nd semestre de l'année 2016 la marge d'Ebit a baissé par rapport au 1^{er} semestre compte tenu des éléments non récurrents positifs comptabilisés au 1^{er} semestre et d'une croissance en dollars au Nigéria plus faible sur le 2nd semestre.

En 2016, le résultat net d'IHS a été impacté par le programme d'investissements pour mettre à niveau les tours récemment acquises ainsi que par l'accélération du rythme d'amortissement de ses tours (20 ans au lieu de 50 ans pour les BTS). En outre, la dévaluation du naira a conduit IHS à comptabiliser une charge comptable de change relative à des dettes libellées en dollars portées par ses filiales nigérianes dont la monnaie de fonctionnement est le naira. Cette charge n'a pas été compensée dans le résultat consolidé d'IHS (en dollars) car l'impact positif résultant de la conversion des comptes individuels des filiales nigérianes en dollars a été comptabilisé en capitaux propres conformément aux normes IFRS. Ces effets comptables n'ont pas d'impact sur la rentabilité opérationnelle et la trésorerie d'IHS.

Afin de financer son développement, y compris l'acquisition des tours de HTN au Nigéria, IHS a réalisé une augmentation de capital de 200 M\$ au 2nd semestre 2016 et a refinancé la dette d'IHS Nigeria et IHS Towers NG Limited (anciennement HTN) via une émission obligataire de 800 M\$ à 5 ans. Au 31 décembre 2016, la dette nette d'IHS s'élevait à 1 527,4 M\$.

(1) Chiffres 2016 non audités.

(2) Dont 926 tours actives.

(3) Le nombre de tours au 31 décembre 2016 hors managed services et WIP est de 22 425.

(4) Ebit avant éléments non récurrents.

826 M\$ investis par Wendel

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

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

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

Le 1^{er} février, 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 actionariale, Wendel détient en direct 21,4 % du capital d'IHS et reste le premier actionnaire d'IHS en droits de vote et ses droits de gouvernance sont inchangés.

En millions de dollars	2016 ⁽¹⁾	2015	Δ
Chiffre d'affaires	904,7	723,1	+ 25,1 %
Ebit ⁽²⁾	151,5	86,4	+ 75,4 %
% du chiffre d'affaires	16,7 %	12,0 %	+ 470 bps
Dette financière nette	1 527,4	918,3	+ 609,1

(1) Chiffres 2016 non audités.

(2) Ebit avant éléments non récurrents.

Dirigeant

Issam Darwish, *Executive Vice Chairman*, CEO et fondateur

Les équipes Wendel

Conseil d'administration d'IHS Holding : Bernard Gautier, Stéphane Bacquaert, Stéphanie Besnier jusqu'en mars 2017, Stéphane Heuzé à partir de mars 2017.

Comité d'audit: Stéphane Bacquaert

Comité des rémunération: Stéphane Bacquaert

Comité des nominations: Bernard Gautier

Pour en savoir + : ihstowers.com

1.7.6 Constantia Flexibles

Constantia Flexibles assoit son développement international sur l'innovation

Constantia Flexibles est un des leaders mondiaux du packaging flexible. Le groupe produit des solutions de packaging flexible et d'habillages de conditionnement principalement à destination des industries agroalimentaire et pharmaceutique.

Constantia Flexibles en quelques chiffres

N°2 en Europe N°4 mondial	Plus de 10 000 employés	56 sites de production dans 24 pays
2 062,1 M€ de chiffre d'affaires en 2016	290,0 M€ d'Ebitda ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel : 60,5 %
		Montant investi par Wendel ⁽²⁾ : 565 M€ depuis mars 2015

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

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 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 de packaging flexible et d'habillages de conditionnement principalement à destination des industries agroalimentaire 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 du packaging flexible. Le groupe Constantia Flexibles compte aujourd'hui plus de 3 000 clients dans le monde, plus de 10 000 salariés et 54 sites industriels répartis dans 23 pays. Ses produits sont vendus dans plus de 115 pays.

Le marché du packaging flexible des biens de consommation courante, sur lequel Constantia Flexibles opère, allie stabilité et croissance. Ainsi Constantia Flexibles affiche un solide *track-record* avec un taux de croissance annuel moyen sur les 12 dernières années de + 9,3 %. L'activité de Constantia Flexibles est largement décorrélée des cycles économiques car le groupe pourvoit aux besoins élémentaires et quotidiens des clients finals. 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) que ce soit dans les pays développés ou les pays émergents.

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

- les relations de long-terme que le groupe entretient avec de grands clients globaux ;
- la taille du groupe qui permet à Constantia Flexibles de réaliser des économies d'échelle ;
- l'avance technologique du groupe, sa capacité d'innovation et son outil industriel fiable qui lui permettent de s'adapter à la demande mondiale de nouveaux packagings ;
- la capacité de Constantia Flexibles à poursuivre une stratégie de croissance externe que le groupe a démontrée avec la réalisation depuis 2010 de huit acquisitions, dont quatre dans les pays émergents, pour un chiffre d'affaires total d'environ 680 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 H. Turnauer 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 H. Turnauer 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 60,5 % du capital.

Agroalimentaire (Food)

La division Agroalimentaire représente environ 57 % 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. 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 de packaging flexible sur le marché de l'agroalimentaire bénéficie de l'accroissement de la population mondiale, l'urbanisation et la hausse des exigences en termes d'hygiène et de respect de l'environnement.

Les produits de Constantia Flexibles à destination de l'industrie agroalimentaire sont fabriqués à partir d'aluminium, de différents types de films et de papier stratifié. 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 de packaging 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, les opercules prédécoupés et les emballages en aluminium) et a pour clients des géants de l'agroalimentaire tels que Nestlé, Unilever, Mars ou Pepsico.

Santé (Pharma)

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

L'industrie pharmaceutique représente environ 14 % des ventes du groupe et Constantia Flexibles est le 2^e producteur mondial de films et de plaquettes thermoformées à base d'aluminium pour les médicaments.

La demande mondiale de packaging 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 de packaging 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.

Habillages de conditionnement (Labels)

Le portefeuille produit de la division Habillages de conditionnement comprend des étiquettes en plastique, en aluminium et en papier pour l'industrie des boissons ou encore des habillages directement intégrés au packaging du produit (*in-mold labels*). Les principaux clients de cette division sont les brasseurs comme, par exemple, ABInbev et Heineken, et les producteurs mondiaux de boissons comme, par exemple, Coca-Cola Company.

La division Habillages de conditionnement est leader mondial des étiquettes de bière et des *in-mold labels*. En effet une bouteille de bière sur deux dans le monde est habillée d'une étiquette produite par Constantia Flexibles. Cette activité représente environ 29 % du chiffre d'affaires de Constantia Flexibles.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

En 2016, Constantia Flexibles a poursuivi avec succès sa stratégie de croissance globale avec deux nouvelles acquisitions, Oai Hung qui renforce l'exposition de la société à la croissance de l'Asie du Sud-Est et San Prospero, en Italie, qui consolide encore son principe de production satellite. Dans le cadre de la rationalisation de ses activités, dans le packaging flexible, Constantia Flexibles a procédé à la cession de son activité non stratégique de carton pliable au Mexique.

Le chiffre d'affaires de Constantia Flexibles a dépassé pour la première fois de son histoire les 2 Md€, avec 2,06 Md€ en 2016, soit une hausse de + 8,6 %. À taux de change et périmètre constants, la croissance organique s'élève à + 1,5 %. En 2016, l'évolution du chiffre d'affaires a notamment subi des effets de change négatifs de - 0,6 %, liés principalement à l'évolution du zloty polonais, du rand sud-africain, de la livre sterling et du rouble par rapport à l'euro.

La croissance organique de l'activité a été portée principalement par la hausse des volumes dans toutes les divisions de Constantia Flexibles, ainsi que par une progression des prix et du mix produit.

La division **Agroalimentaire (Food)** affiche une croissance du chiffre d'affaires de + 6,8 % à 1,2 Md€. La croissance organique de la division est de - 0,4 % du fait des conditions de marché difficiles rencontrées dans les pays émergents. La croissance dans la zone Amérique a été particulièrement encourageante en 2016, avec une croissance significative des films d'emballage pour les snacks. Les revenus en Europe sont en léger repli, notamment à cause de la baisse du prix des matières premières. Les ventes de films d'emballage pour les confiseries et les aliments préparés ont encore progressé. Par ailleurs, les produits innovants tels que les portions individuelles pour le café et le thé ont gagné des parts de marché. Sur les marchés émergents, l'activité a été impactée par les conditions géopolitiques difficiles en Turquie et dans les pays voisins.

En 2016, la division **Santé (Pharma)** a enregistré un chiffre d'affaires de 312,6 M€ en hausse de + 5,6 %, dont + 1,4 % de croissance organique. En plus de la croissance observée dans les principaux marchés européens, l'activité dans les marchés émergents a progressé grâce à l'acquisition d'Oai Hung en 2016. Le niveau de croissance sur les marchés américains a été impacté par une base de comparaison très forte en 2015. Les produits phares de l'activité Santé, à savoir les complexes aluminiums formables à froid, ont progressé dans toutes les régions du monde. La conquête de nouveaux marchés a également été initiée avec des produits innovants dans les domaines des soins personnels et domestiques.

Le chiffre d'affaires de la division **Habillages de conditionnement (Labels)** s'élève à 604,7 M€, soit une hausse totale de + 11,8 %, dont + 3,9 % de croissance organique. La croissance de ce marché en 2016 a été caractérisée par une demande croissante pour les produits à forte valeur ajoutée, dont principalement les étiquettes auto-adhésives, en particulier sur le marché de la bière. L'acquisition en 2013 de Spear Group, le leader de ce marché, a permis à Constantia Flexibles de bénéficier de cette tendance. De plus, les ventes ont également été impactées favorablement par la demande globale en étiquettes à colle humide. Enfin, le développement continu du portefeuille clients existants et le gain de nouveaux clients en Asie sont venus encore renforcer la croissance.

Pour l'ensemble de Constantia Flexibles, l'Ebitda 2016 s'établit à 290,0 M€ en hausse de + 10,2 % par rapport à 2015. Ainsi, la marge opérationnelle s'élève à 14,1 % contre 13,9 % en 2015.

Fin septembre, Constantia Flexibles a renégocié avec succès les conditions de sa dette senior. Dans le cadre de cette opération, Constantia Flexibles a modifié certaines conditions de ses lignes

de crédit de 1,2 Md€ pour permettre plus de flexibilité opérationnelle tout en réduisant de - 75 bps le coût de sa ligne de financement senior euro (660 M€). La taille de la tranche dollar a été augmentée à 250 M\$ pour que cette ligne soit plus liquide et assise sur une base d'investisseurs plus large facilitant ainsi l'accès aux capitaux internationaux. La marge de la tranche dollar a également été renégociée de - 75 bps. Cette opération permettra à Constantia Flexibles de réaliser une économie annuelle brute de 7 M€, les frais de transaction seront ainsi remboursés en moins de huit mois.

Constantia Flexibles a, par ailleurs, annoncé le 1^{er} mars 2017 l'acquisition du leader italien des opercules pour les produits laitiers, la société Alucap, basée près de Trento (principale région d'Italie productrice de yaourts). Alucap est spécialisée dans la production d'opercules aluminium et de films plastiques et fournit de nombreuses fabriques de produits laitiers locales et internationales.

Quelles sont les perspectives de développement ?

La stratégie du groupe Constantia Flexibles pour une croissance rentable s'appuie sur les piliers suivants :

- un développement des activités du groupe dans les régions à forte croissance ;
- des acquisitions ciblées pour accompagner l'extension géographique du groupe et consolider sa position de leader mondial ;
- l'optimisation de la structure opérationnelle et la maximisation des synergies du groupe avec la poursuite des programmes d'excellence opérationnelle.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	2 062,1	1 898,7	+ 8,6 %
Ebitda ⁽¹⁾	290,0	263,1	+ 10,2 %
% du chiffre d'affaires	14,1 %	13,9 %	+ 20 bps
Dette financière nette	1 224,7	1 216,9	+ 7,8 M€

(1) Ebitda ajusté avant les écritures d'allocations d'écart d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents

Dirigeant

Alexander Baumgartner, Président du Directoire

Les équipes Wendel

Conseil de surveillance : Frédéric Lemoine (Président), Bernard Gautier (Vice-Président), Patrick Tanguy, Roland Lienau

Comité des nominations et rémunérations : Frédéric Lemoine (Président), Roland Lienau

Comité d'audit : Patrick Tanguy, Roland Lienau

Comité M&A et opérations : Bernard Gautier (Président), Patrick Tanguy

Pour en savoir + : cflex.com

1.7.7 Allied Universal

Allied Universal poursuit sa croissance rentable aux États-Unis

Allied Universal est le leader du marché américain de la sécurité, fournissant des officiers de sécurité et d'autres services liés à un large éventail de clients présents sur de nombreux marchés finals

Allied Universal en bref

Leader américain des services de sécurité	Environ 140 000 collaborateurs	Plus de 6 000 clients	Environ 190 bureaux régionaux et de districts aux États-Unis
4 823,5 M\$ de chiffre d'affaires pro forma en 2016 ⁽¹⁾	Ebitda ajusté de 353,7 M\$ ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel: 33,2 %	Montant investi par Wendel ⁽²⁾ : 300 M\$ en 2015

- (1) Chiffre d'affaires et Ebitda pro forma comme si la fusion avait été finalisée le 1^{er} janvier 2016. Ebitda avant éléments non récurrents. Les chiffres d'Allied Universal ne sont pas audités et incluent l'impact des acquisitions réalisées en 2015 pro forma des synergies attendues ainsi que d'autres éléments conformément à la documentation bancaire de la société. Historiquement AlliedBarton comptabilisait les coûts liés aux uniformes et véhicules en charge, ceux-ci ont été capitalisés.
- (2) Montant des fonds propres investis par Wendel pour la participation détenue au 31 décembre 2016 compte tenu des 387 M\$ reçus par Wendel dans l'occasion de la fusion entre AlliedBarton et Universal Services of America.

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

Assurer la sécurité de ses employés et de ses clients est devenu aujourd'hui une priorité pour de nombreuses sociétés. L'attention croissante portée aux questions de sécurité a généré une forte demande en matière de services de sécurité. Le coût des perturbations engendrées par les incidents liés à la sécurité, les demandes croissantes à l'initiative des organisations gouvernementales et des compagnies d'assurance, ainsi que les atteintes à la réputation des sociétés et à leurs marques poussent les acteurs économiques à renforcer leur environnement de sécurité. Ainsi, de nombreuses sociétés ont exprimé des besoins supplémentaires en sécurité préventive afin d'être capable de faire face de manière efficace aux possibles situations d'urgence qui peuvent se présenter à elles, en faisant appel à des services de sécurité externalisés en complément des mesures mises en place par les services publics. C'est dans cette tendance à l'externalisation que de plus en plus d'entreprises se tournent vers des spécialistes de la sécurité capable de leur fournir des services sur mesure. Ainsi, le marché de l'externalisation de la sécurité aux États-Unis a connu une forte croissance ces 20 dernières années.

Le marché américain des services externalisés de sécurité avec agents pèse plus de 20 Md\$ aux États-Unis et devrait croître plus vite que le Produit Intérieur Brut. Ce secteur a démontré sa capacité à générer une forte croissance sur longue période et sa résilience dans les périodes de récession. C'est une industrie fragmentée dans laquelle les opportunités de croissance liées à la consolidation du secteur sont nombreuses.

Fondée en 1957 et basée à Conshohocken en Pennsylvanie, AlliedBarton Security Services ("AlliedBarton"), était l'un des leaders dans la mise à disposition d'officiers de sécurité très qualifiés et était l'une des sociétés les plus récompensées pour la qualité de ses services aux États-Unis. Elle fournissait des gardes de sécurité et des services associés à près de 3 400 de clients présents sur de nombreux marchés finals.

Sur les 20 dernières années, la société est passée du statut d'acteur régional à celui de leader du marché avec une présence nationale. AlliedBarton a intégré 12 acquisitions depuis 1998 et a développé une stratégie de commercialisation unique basée sur la personnalisation et l'expertise verticale. Dirigée par une équipe de management experte de l'industrie, la société bénéficie d'un bilan exceptionnel en matière de croissance rentable, de génération de trésorerie et de capacité d'intégration de nouvelles acquisitions.

Le 2 décembre 2015, Wendel a réalisé l'acquisition d'AlliedBarton Security Services pour une valeur d'entreprise de 1,68 Md\$, soit environ 11 fois l'Ebitda des douze derniers mois. Wendel a ainsi investi un total de 687 millions de dollars en capitaux propres dans la société, pour environ 95 % du capital.

AlliedBarton est maintenant Allied Universal

Neuf mois seulement après l'acquisition d'AlliedBarton Security Services, Wendel a annoncé le 1^{er} août 2016 la finalisation de la fusion entre AlliedBarton et Universal Services of America, une société détenue par Warburg Pincus, créant ainsi le leader indépendant de la sécurité en Amérique du Nord.

La société fusionnée, Allied Universal, fournit à ses clients des services locaux et nationaux avec des solutions technologiques de pointe et environ 140 000 employés qualifiés. Allied Universal s'attend à bénéficier d'une rentabilité plus élevée liée notamment aux synergies attendues d'environ 100 M\$ liées à la fusion.

Steve Jones, ex-CEO d'Universal Services of America, est désormais le CEO d'Allied Universal. Bill Withmore, ex-CEO d'AlliedBarton, est le Président du Conseil d'administration d'Allied Universal. Universal Services of America était une société codétenue par Warburg Pincus et Partners Group. À l'occasion de la fusion, Wendel a reçu environ 387 M\$ en numéraire et en échange de ses parts dans le capital d'AlliedBarton Security Services 33 % du capital d'Allied Universal. Warburg Pincus et Wendel sont les principaux actionnaires de la société fusionnée, avec le même nombre de droits de vote et d'administrateurs au Conseil d'administration. Le reste du capital est détenu par les équipes de management des sociétés fusionnées et d'autres investisseurs dont Partners Group.

Quand Wendel a initialement investit dans AlliedBarton Security Services, une partie de sa thèse d'investissement fondée sur la vision d'un marché américain de la sécurité en cours de consolidation. Cette fusion transformante confirme cette thèse avec la création d'une des plus grandes entreprise du groupe Wendel.

Au service de ses clients

Allied Universal offre à ses clients des services d'officiers de sécurité complets, leur permettant ainsi d'externaliser totalement le recrutement, la vérification, la formation, l'équipement, la planification ainsi que la supervision de ses officiers de sécurité. Les officiers de sécurité d'Allied Universal travaillent sur sites et sont responsables de la mise en place des mesures de sécurité nécessaires pour faire face aux menaces existantes ou potentielles qu'ils auront détectées.

Avec plus de 140 000 salariés et environ 190 bureaux régionaux et de district aux travers des États-Unis, la société fournit ses services à environ 6 000 clients, incluant à la fois de très grandes entreprises (environ la moitié du Fortune 500) ainsi que des petites et moyennes entreprises. Elle fournit le même niveau de service, quelle que soit la taille de son client et en adéquation avec ses besoins spécifiques. Il s'agit là de leur apporter un service local avec un support national.

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

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

En 2016, Allied Universal affiche un chiffre d'affaires pro forma de 4,8 Md\$ en croissance de + 6,1 % par rapport à l'année précédente, dont 3,9 % de croissance organique⁽¹⁾. Cette hausse organique du chiffre d'affaires résulte de succès commerciaux ainsi que de la croissance de l'activité chez les clients existants. Elle est partiellement compensée par une érosion anticipée d'une partie de la clientèle liée aux acquisitions réalisées par Universal en 2015. Par ailleurs, depuis la fusion, la société a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de quatre sociétés, dont une d'entre elles finalisée en 2017. Les quatre sociétés acquises, Apollo International (États-Unis), FJC Security (États-Unis), Yale (États-Unis) et Source Security & Investigations (Canada) représentent un chiffre d'affaires combiné d'environ 400 M\$.

L'Ebitda ajusté pro forma⁽¹⁾ de 2016 s'élève à 354 M\$, soit une marge de 7,3 %.

Le processus d'intégration post-fusion a été largement avancé en 2016 : une équipe unique de top management a été constituée, les bureaux régionaux ont été fusionnés pour passer d'environ 260 à environ 190 bureaux et les fonctions support ont été optimisées. Les économies résultant de ces initiatives commencent à impacter positivement les résultats d'Allied Universal, les synergies annuelles totales de 100 M\$ devraient se refléter dans le résultat des douze derniers mois d'ici le milieu de l'année 2018. L'Ebitda⁽²⁾ ajusté pro forma 2016 incluant toutes les synergies attendues ainsi que l'impact sur 12 mois des acquisitions réalisées après la fusion (Apollo, FJC et Source) est de 457,0 M\$, soit une marge pro forma de 9,0 %.

(1) Chiffre d'affaires et Ebitda fusionnés comme si la fusion et les acquisitions avaient été finalisées le 1^{er} janvier 2015.

(2) Ebitda d'AlliedBarton avant éléments non récurrents. Les chiffres d'Allied Universal ne sont pas audités et incluent l'impact sur 12 mois des acquisitions réalisées en 2015 pro forma des synergies attendues ainsi que d'autres éléments conformément à la documentation bancaire de la société. Historiquement AlliedBarton comptabilisait les coûts liés aux uniformes et véhicules en charge, ceux-ci ont été capitalisés.

Perspectives de développement

La stratégie de croissance mise en place par Allied Universal est basée sur une croissance organique alimentée par de multiples canaux, dont :

- **la conquête et la pénétration de marchés sélectionnés ayant une plus forte croissance verticale** tels que la santé, l'enseignement supérieur et les services gouvernementaux – guidés par des équipes expertes sur ces industries (environnement réglementaires, exigences de recrutement, complexité administrative, etc.) ;
- **la croissance des programmes de grands comptes nationaux**, en s'appuyant sur la présence géographique et une main-d'œuvre qualifiée importante pour répondre aux besoins uniques de clients géographiquement diversifiés tout en bénéficiant de fonctions d'achat centralisées ;
- **la croissance interne du portefeuille client existant** en offrant de nouveaux services, en plaçant de nouveaux officiers sur de nouveaux sites ou en augmentant les prix (induit par la hausse des salaires des officiers de sécurité) ;
- **le développement de l'offre technologique** d'Allied Universal pour améliorer la satisfaction client et l'efficacité des services de sécurité ;
- **la croissance externe**: dans un marché très fragmenté et en cours de consolidation, la fusion entre AlliedBarton et Universal Services of America est une réalisation d'envergure. Allied Universal, qui a déjà réalisé quatre acquisitions depuis la fusion, continue d'évaluer de nouvelles opportunités, notamment parmi les sociétés ayant entre 30 et 250 M\$ de chiffre d'affaires.

En millions de dollars ⁽¹⁾	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	4 823,5	4 545,6	+ 6,1 %
Ebitda ⁽²⁾	353,7	351,8	+ 0,5 %
% du chiffre d'affaires	7,3 %	7,7 %	- 40 pdb
Dette financière nette ⁽³⁾	2 905,0	n.s. ⁽³⁾	n.s.

(1) Chiffre d'affaires, Ebitda et dette nette fusionnés comme si la fusion et les acquisitions pré fusion avaient été finalisées le 1^{er} janvier 2015.

(2) Ebitda d'AlliedBarton avant éléments non récurrents. Les chiffres d'Allied Universal ne sont pas audités et incluent l'impact sur 12 mois des acquisitions réalisées en 2015 pro forma des synergies attendues ainsi que d'autres éléments conformément à la documentation bancaire de la société. Historiquement AlliedBarton comptabilisait les coûts liés aux uniformes et véhicules en charge, ceux-ci ont été capitalisés.

(3) Comparaison avec le 31 décembre 2015 non pertinente.

Dirigeant

Steve Jones, CEO

Bill Withmore, Chairman

Les équipes Wendel

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

Pour plus d'information: aus.com

1.7.8 Parcours

Un acteur majeur de la mobilité centré sur les services

Parcours est le spécialiste indépendant de la location longue durée de véhicules en France avec une flotte sous gestion de 56 500 véhicules. Le groupe, à la croisée des services financiers, des services aux entreprises et du monde de l'automobile, dispose d'atouts stratégiques spécifiques au travers d'une offre de services unique et différenciante basée sur le modèle 3D.

Parcours en quelques chiffres

Montant investi par Wendel : 111 M€ depuis 2011	Détention du capital par Wendel : Cédé en mai 2016	Produit net de cession : 241 M€	Multiple : 2,2 fois l'investissement total
TRI: 18 % par an depuis avril 2011			

Cession de Parcours à ALD Automotive

Le 3 mai 2016, Wendel a cédé la totalité du capital de Parcours à ALD Automotive, filiale de location longue durée du groupe Société Générale qui est l'un des principaux acteurs mondiaux dans le domaine du financement et de la gestion de parcs automobiles.

Depuis 2010, la flotte de véhicules gérés par Parcours a progressé de près de 10 % par an en moyenne et la société a vu ses effectifs croître de 100 %. Dans un secteur en consolidation rapide, cette opération apportera à Parcours un soutien industriel et financier idéal pour accélérer son développement tant en France qu'à l'étranger. Parcours se renforcerait ainsi sur ses marchés en Europe (France, Espagne, Portugal, Belgique et Luxembourg) et la combinaison du savoir-faire des deux sociétés leur permettrait de

proposer une offre de services plus complète à leurs clients (LLD, location moyenne durée, *Private Lease*). Enfin, Parcours pourra bénéficier des moyens financiers d'ALD Automotive, filiale du groupe Société Générale, pour augmenter ses capacités de financement de flotte ainsi que son développement commercial. ALD Automotive pourra capitaliser sur le business modèle de Parcours, centré sur un très fort niveau de service de proximité commerciale grâce notamment à son réseau d'agence 3D et à sa gestion décentralisée, et tirer parti de la forte notoriété de la marque Parcours dans la location longue durée.

ALD Automotive a acquis la totalité du capital de Parcours pour une valeur des capitaux propres de 300 M€. Pour Wendel, le produit net de la cession s'élève à 241 M€. Il représente environ 2,2 fois l'investissement total de Wendel, soit un TRI d'environ 18 % par an depuis avril 2011.

1.7.9 exceet

exceet développe et réalise des solutions technologiques pour applications critiques

exceet est un groupe international spécialisé dans le développement et la fabrication de technologies intelligentes, de systèmes critiques et de solutions sécurités, produits en petites et moyennes séries. Le groupe se distingue par ses solutions sophistiquées et son savoir-faire technique en matière de solutions embarquées intelligentes, avec des positions de leader dans les marchés de la santé, de l'industrie et de la sécurité. exceet est organisée autour de dix sites au total (sept sites de production, deux centres techniques de développement et de distribution ainsi que le siège social), s'assurant ainsi une grande proximité avec ses clients et permettant à la société de leur proposer des solutions technologiques innovantes, avec une grande réactivité.

exceet en quelques chiffres

Présent dans 5 pays	10 sites	1 021 collaborateurs	Positions de leader dans les solutions embarquées
135,3 M€ de chiffre d'affaires en 2016		Détention du capital par Wendel ⁽¹⁾ : 28,4 %	Montant investi ⁽²⁾ par Wendel : 50 M€ depuis 2010

(1) Taux de détention au 31.12.2016 net de l'auto-détention.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans exceet ?

En février 2010, Wendel, via Oranje-Nassau Développement, a été le principal promoteur du Spac Helikos, qui a levé 200 M€ lors de son introduction à la Bourse de Francfort. Cette opération innovante avait pour objectif d'investir dans une entreprise du Mittelstand allemand. Après quinze mois d'analyses, le choix s'est porté sur exceet Group AG, leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués. Avec des racines et une présence industrielle et commerciale forte en Allemagne, exceet conçoit, développe et produit des composants et des solutions sur mesure essentiels pour des grands clients industriels. Ses domaines d'expertise s'étendent notamment aux domaines du médical et de la santé, de l'automatisation industrielle, des services financiers, de la sécurité, de l'avionique et des transports.

exceet est coté à la Bourse de Francfort, VMCap, son actionnaire d'origine détenant toujours 33,9 % du capital et Oranje-Nassau Participaties B.V. 27,8 %.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Sur l'ensemble de l'année 2016, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est monté à 135,3 M€, en légère baisse de - 0,8 % (- 0,2 % hors effets de change) par rapport à 2015. L'Ebitda des activités poursuivies est, quant à lui, de 8,1 M€, contre 10,0 M€ en 2015, en baisse de - 19 %. L'activité Electronic Components, Modules & Systems (ECMS) a réalisé une année stable en 2016 avec des ventes qui se sont montées à 126,1 M€ (2015 : 126,8 M€). L'année 2016 a notamment été l'année de l'industrialisation de nouveaux produits portables de mesure de données médicales vitales, développés conjointement avec les clients d'exceet. ECMS devrait renforcer ses positions de marché en 2017, grâce à la combinaison de ses investissements dans l'amélioration des outils de production et l'optimisation de ses processus de production. exceet Secure Solutions (ESS) a réalisé un chiffre d'affaires de 9,2 M€ en 2016, contre 9,6 M€ en 2015. ESS continue de se focaliser sur la connectivité sécurisée, principalement basée sur la sécurité technologique et l'Internet des Objets pour l'industrie.

Ulrich Reutner a décidé de démissionner de son poste de CEO d'exceet Group SE et des activités liées pour des raisons personnelles à compter du 1^{er} mars 2016. Wolf-Günter Freese, le CFO d'exceet, a été nommé CEO de la société le 31 mars 2017 après avoir assuré l'intérim de la fonction depuis le 1^{er} mars 2016. Il conserve, par ailleurs, sa fonction de CFO.

Comme indiqué le 14 février 2017 Greenock S.à.r.l. a reçu une offre de rachat de sa participation dans exceet pour 3,90 € à 4 € par action. Le 10 mars 2017 Oranje-Nassau Participaties B.V. (groupe Wendel) a reçu une offre de rachat de sa position dans la société à 4,10 € par action. exceet a donné aux acheteurs potentiels une autorisation pour lancer des due diligences sur la société. Néanmoins, il est au 13 avril 2017 impossible pour le Conseil d'administration d'exceet de se prononcer quant à la réalisation des conditions liées à ces potentielles acquisitions des

actions de Greenock et Oranje-Nassau par ces acheteurs et si les conditions pour une potentielle offre de rachat sur les actions des autres actionnaires d'exceet seront réunies ou non.

Perspectives 2017

Dans les conditions actuelles, la société est confiante dans un retour à la croissance organique en cours d'année, avec un second semestre meilleur que le premier. Les carnets de commandes sont encourageants, mais l'environnement économique général et ses effets sur le comportement des clients pourraient fragiliser cette confiance. En matière de profitabilité opérationnelle, mesurée par l'Ebitda, le plus bas devrait avoir été touché en 2016, et les mesures mises en place en 2016 devraient permettre de meilleurs résultats en 2017.

En millions d'euros	2016	2015 ⁽¹⁾	Δ
Chiffre d'affaires	135,3	136,4	- 0,8 %
Ebitda	8,1	10,0	- 16,1 %
% du chiffre d'affaires	6,0 %	7,3 %	- 130 <i>pdb</i>
Dette financière nette	5,4	8,1	- 2,7 M€

(1) Conformément à IFRS 5, la contribution des activités de la division IDMS est présentée par exceet en « Résultat net des activités cédées ou en cours de cession » en 2015 et 2016.

Dirigeant

Ulrich Reutner, Directeur général jusqu'au 1^{er} mars 2016

Wolf Günter-Freese, CEO depuis le 1^{er} mars 2016, Directeur financier

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Roland Lienau, Dirk-Jan Van Ommeren.

Observateur au Conseil d'administration : Celia Möller

Pour en savoir + : exceet.ch

1.7.10 Mecatherm

Mecatherm industrialise la fabrication du pain dans le monde

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

Mecatherm en quelques chiffres

Présent dans 63 pays	Plus de 770 lignes industrielles installées	459 collaborateurs dont 24 en R&D	Un des leaders mondiaux des équipements et des lignes de production de boulangerie industrielle
118,7 M€ de chiffre d'affaires en 2016	11,1 % de marge d'EBITDA	Détention du capital par Wendel : 98,6 %	Montant investi ⁽¹⁾ par Wendel : 117 M€ depuis 2011

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Mecatherm ?

Fondé en 1963, Mecatherm est leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle avec une part de marché d'environ 60 % dans les lignes pain croustillant haute capacité. Mecatherm couvre l'ensemble du marché au travers de deux offres complémentaires que sont : les lignes « Crusty bread » (baguettes et pains croustillants) et les lignes « Soft & Pastry » (buns, brioches, pains de mie, viennoiserie, etc.). Le groupe dispose aujourd'hui d'un parc installé de plus de 770 lignes automatiques dans plus de 65 pays à travers le monde, représentant plus de 20 000 tonnes de produits issus des lignes Mecatherm chaque jour. Le groupe bénéficie d'avantages compétitifs solides, tels :

- un savoir-faire unique en termes de R&D et d'innovation produit, avec une équipe de 25 professionnels. Depuis 1995, Mecatherm a lancé près d'une vingtaine de nouveaux produits et exploite une quinzaine de brevets actifs ;
- un marque forte et la confiance des clients (50 % des clients le sont depuis plus de dix ans), illustrées par sa position de leader mondial ;
- une organisation commerciale qui a quasiment doublé en trois ans avec un effectif à même d'adresser l'ensemble des segments de marché ;
- un modèle industriel flexible avec recours à la sous-traitance pour la production de composants (ex. tôles, caissons, etc.), qui permet à

Mecatherm de se consacrer aux phases à plus haute valeur ajoutée, telles la R&D et le service client, et de limiter les coûts fixes.

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

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Le chiffre d'affaires de Mecatherm s'établit à 118,7 M€ en 2016. Par rapport à 2015, il marque une très nette reprise de + 23,1 %. Ce niveau élevé de croissance organique s'explique par un effet base favorable (base 2015 anormalement faible), un carnet de commandes élevé à l'ouverture à la suite d'une année 2015 exceptionnelle en termes de prises de commandes – en particulier sur le segment Crusty, et l'effet de la réorganisation opérationnelle initiée en 2014.

Les plans d'action, menés par la nouvelle équipe de management et initiés en 2014 lors de la réorganisation industrielle du groupe, ont commencé à porter leurs fruits sur l'année 2016. Comme annoncé en 2015, ils ont ainsi permis un retour de la profitabilité dès le 1^{er} trimestre 2016 qui s'est confirmé tout au long de l'année. L'Ebitda sur l'année s'élève à + 13,7 M€, contre - 11,8 M€ en 2015.

Par ailleurs, ces efforts ont permis une réduction de la dette nette sur 2016 grâce à une amélioration des encaissements sur des affaires en cours et un niveau élevé, sur le 2nd semestre, d'acomptes à la commande, dans un contexte de suivi de la trésorerie plus rigoureux.

Le ralentissement des prises de commandes en milieu d'année 2016 aura un impact sur le chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2017. La reprise des commandes depuis l'été 2016, en particulier sur des nouveaux territoires géographiques et des produits récemment lancés, est le fruit d'investissements commerciaux importants depuis quelques années. Ils devraient permettre de soutenir la croissance future de Mecatherm. Les plans d'amélioration continue se poursuivent et devraient continuer à améliorer le niveau de rentabilité de Mecatherm.

Quelles sont les perspectives de développement ?

La croissance du groupe s'appuie sur quatre piliers principaux que sont :

- l'expansion géographique avec une demande croissante de la consommation de pain dans les économies à forte croissance où le

groupe enregistre d'ores et déjà près de 60 % des prises de commandes en 2016 ;

- la part grandissante de la boulangerie industrielle à l'échelle mondiale ;
- le gain de parts de marchés dans le segment « Soft & Pastry » ;
- la consolidation du marché pour renforcer l'offre du groupe avec des services et des technologies complémentaires.

Ces atouts majeurs, associés à une structure de coûts légère ainsi qu'à une rigueur opérationnelle et financière accrue, devraient permettre à Mecatherm de poursuivre son expansion et de consolider sa position de leader d'un secteur d'activité qui peut certaines années ralentir sensiblement, mais dont la croissance globale est avérée, forte et durable.

En millions d'euros	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	118,7	96,4	+ 23,1 %
Ebitda ⁽¹⁾	13,7	-11,8	n.s.
% du chiffre d'affaires	11,5 %	n.s.	n.s.
Dette financière nette	38,8 M€	42,1 M€	- 3,3 M€

(1) Ebitda récurrent hors management fees et impact des écritures d'allocation des écarts d'acquisition.

Dirigeant

Olivier Sergent, Président-Directeur général

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Dirk-Jan Van Ommeren (Président), Patrick Tanguy, Charles Goulet

Pour en savoir + : mecatherm.fr

1.7.11 Saham Group

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

Saham Group est un groupe panafricain diversifié avec deux métiers historiques, l'assurance et les centres de relations client. Il se développe également dans d'autres domaines (immobilier, santé et éducation) afin de tirer profit des synergies existantes entre ces activités. Le groupe constitue une très belle opportunité d'accès à la croissance africaine, avec une présence dans 23 pays africains, représentant près de 50 % du produit intérieur brut du Continent.

Saham Group en quelques chiffres

Implanté dans 30 pays	16 000 salariés	Plus de 5 métiers	1 ^{er} groupe d'assurance panafricain, hors Afrique du Sud
10,4 Md MAD de primes brutes émises en 2016 ⁽¹⁾	11,4 Md MAD de chiffre d'affaires consolidé en 2016 ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel : 13,3 %	Montant investi par Wendel ⁽²⁾ : 100 M€ en 2013

(1) Données 2016 non auditées.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

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

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

Assurance et Assistance

Le marché de l'assurance en Afrique est en pleine croissance, bénéficiant notamment de la croissance de la population, de l'amélioration rapide du niveau de vie et d'évolutions réglementaires propices à une demande croissante. Avec un taux de pénétration inférieur à 1 % (primes en % du PIB) encore très éloigné des standards mondiaux, le marché de l'assurance en Afrique sub-saharienne présente un potentiel de croissance important.

Saham Finances, pôle assurance du groupe, est le premier acteur du secteur en Afrique (hors Afrique du Sud). Le groupe est présent, principalement dans l'assurance non-vie, dans près de 25 pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

En 2014, Saham Finances a réuni ses marques d'assurance et d'assistance en Afrique sous deux marques phares : Saham Assurance pour CNIA Saada Assurance, le groupe Colina et Mercantile Insurance, et Saham Assistance pour Isaaf Assistance.

Le groupe déploie ainsi des marques fortes à stature internationale sur chaque pays d'implantation, unies par la racine commune Saham.

Cœur de métier du groupe, l'activité **Assurance** constitue le pilier historique de son développement au Maroc, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. L'activité Assurance a connu un développement accéléré, grâce au succès d'une politique d'acquisitions ambitieuse et réfléchie, notamment celle du groupe Colina (1^{er} assureur de la zone CIMA, présent dans 17 pays), de Global Alliance Seguros Angola (première compagnie privée du pays), et de Unitrust Insurance et Continental Re au Nigeria. Depuis 2014, Saham Finances a engagé un effort important pour harmoniser ses marques en Afrique sous la marque unique « Saham ». La dynamique de l'activité Assurance s'appuie également sur la création de filiales dans des pays à fort potentiel, tels que le Niger et le Congo en 2013. Pour optimiser les besoins en réassurance de ses filiales, le groupe a créé en 2013 Saham Ré, une société de réassurance qui a pour mission de partager les meilleures pratiques de souscription.

S'appuyant sur un réseau de plus de 700 agences, Saham Assurance se distingue par une stratégie résolument orientée vers le client, et s'est imposé aujourd'hui comme un acteur panafricain de référence.

Saham Assistance est spécialisé dans l'assistance voyage, l'assistance véhicule et l'assistance santé. Saham dispose d'un large réseau de distribution s'appuyant sur 1 000 points d'interventions et plus de 450 000 prestataires de services et de 240 correspondants à travers le monde via le réseau de Mondial Assistance.

Saham Assistance est aujourd'hui leader du métier de l'assistance au Maroc et est devenu le premier assistant en Afrique avec une présence dans 16 pays.

Centres de relations client (« Offshoring »)

Le Groupe Saham a été pionnier sur le marché des centres de relations client, avec la création en 1999 de Phone Group au Maroc (détenu à 40 % par Saham Group aux côtés de Bertelsmann). Phone Group est aujourd'hui un acteur incontournable de la relation client externalisée en Afrique francophone.

En mars 2015, Saham a acquis l'opérateur égyptien ECCO Outsourcing, un leader de l'activité des centres de relations client et de Business Process Outsourcing (BPO) au Maghreb et au Moyen-Orient. En complément de Phone Group, qui adresse les besoins des grands comptes des marchés francophones, l'acquisition de l'opérateur ECCO permet à Saham de proposer une plateforme offshore performante aux clients des marchés arabophones et anglophones, principalement au Moyen-Orient, en Europe et aux États-Unis.

Le pôle Offshoring de Saham compte environ 6 500 collaborateurs au Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire et en Egypte.

Santé

Meden Healthcare, pôle Santé du groupe, développe des unités médicales modernes et performantes, en ligne avec les standards internationaux, en priorité au Maroc. Pour y parvenir, le groupe s'appuie sur un partenariat stratégique noué avec la coopérative Asisa en 2013, leader espagnol en gestion médicale. Le Pôle Santé développe un réseau de cliniques nommé Evya, qui offre une expertise pluridisciplinaire, des plateaux techniques de pointe et un service de haut niveau.

Immobilier

Fort de l'expérience immobilière acquise dans sa branche Assurance, Saham Group pilote des projets de développement dans l'immobilier résidentiel et social au Maroc. Les programmes immobiliers développés par Saham (Almaz, Vert Marine) proposent des logements de qualité, construits selon les normes internationales, tout en veillant à pratiquer des tarifs adaptés.

Éducation

En 2015, un pôle dédié à l'éducation, Sana Education, a été créé à travers une joint-venture à 60/40 entre Saham Group et Tana Africa Capital (co-fondée par Oppenheimer et Temasek).

Sana Education entend développer, prioritairement via de nouvelles créations, un réseau d'établissements scolaires d'excellence, au Maroc puis en Afrique, du préscolaire au lycée, en phase avec les cultures locales. Sana Education compte aujourd'hui 3 établissements au Maroc (Casablanca et Rabat) et a pour ambition d'atteindre une capacité de 100 000 élèves à horizon 10 ans.

Dirigeants

Moulay Hafid Elalamy, Président

Saad Bendidi, Directeur général délégué

Pour en savoir + : saham.com

(1) Chiffres 2016 non audités.

Une capacité éprouvée à nouer des partenariats de premier plan

Saham Group a su nouer des partenariats capitalistiques et commerciaux avec des acteurs financiers et stratégiques internationaux de premier plan tels que Bank of Africa, Bertelsmann, Asisa et plus récemment Sanlam, Tana Africa Capital et Crédit du Maroc qui lui permettent d'accélérer son développement et d'accompagner sa stratégie de développement en Afrique et au Moyen-Orient.

Sa position de leader dans l'assurance, service essentiel amené à se développer rapidement en Afrique, et sa stratégie de développement et de diversification, sont des atouts qui font de Saham Group un actif prometteur dans la stratégie de Wendel en Afrique.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016⁽¹⁾ ?

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Saham en 2016 s'élève à 11,4 Md MAD, en hausse de + 7 % par rapport à 2015.

Les activités d'assurance ont enregistré une croissance totale de + 7 % sur l'année, grâce à une solide croissance organique de + 6 % ainsi qu'à la contribution de l'acquisition de Continental Re au Nigeria (réalisée en juin 2015). Toutes les entités d'assurance à l'exception de Saham Angola Seguros Gabon et Congo ont vu leurs primes brutes augmenter sur l'année, avec notamment une solide croissance organique de + 15 % au Maroc (41 % des primes brutes). Saham Angola Seguros (environ 9 % des primes brutes) a enregistré une baisse à taux de change constants de - 26 % des primes brutes émises par rapport à 2015 dans un contexte économique très difficile.

L'activité de centre de relations clients confirme sa bonne performance, avec une croissance de + 25 % sur l'année grâce notamment à une forte activité commerciale de Phone Group au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, ainsi qu'au dynamisme de la société Ecco (acquise en mars 2015) en Égypte.

Saham Group poursuit également le développement de ses activités Santé, Éducation et Immobilier prioritairement au Maroc. SANA Education (joint-venture entre Saham et Tana Capital) opère trois écoles à Rabat et Casablanca en 2016. Saham a par ailleurs poursuivi la commercialisation de ses projets immobiliers résidentiels à Casablanca.

Sanlam, un leader sud africain de l'assurance, a annoncé le 14 décembre 2016 son intention d'accroître sa participation dans Saham Finances (pôle assurance du groupe Saham) de 16,6 % pour 329 M\$. À l'issue de la transaction, Sanlam détiendra 46,6 % du capital de Saham Finances.

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Stéphane Bacquaert

Conseil d'administration de Saham Finances : Jean Azéma, ancien Directeur général de Groupama

1.7.12 Nippon Oil Pump (NOP)

NOP innove pour accélérer sa croissance

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

NOP en quelques chiffres

2 sites de production	Leader au Japon dans les pompes trochoïdes, les pompes à eau et les moteurs hydrauliques	Env. 230 collaborateurs
5,5 Md¥ de chiffre d'affaires en 2016	18,6 % de marge d'Ebitda ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel : 97,7 % Montant investi par Wendel ⁽²⁾ : 3,3 Md¥ en 2013

(1) Ebitda et résultat opérationnel ajusté hors management fees et impact des écritures d'allocation des écarts d'acquisition.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans NOP ?

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

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

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

En investissant dans NOP, Wendel a engagé son premier investissement direct au Japon, après y avoir ouvert un bureau en 2008. La taille de cet investissement, qui reste modeste, correspond à la stratégie de Wendel dans l'archipel, à savoir installer dans le temps la réputation d'investisseur de long terme,

issu d'une entreprise industrielle multiséculaire. NOP, bénéficiant d'une base d'activité solide assise sur de fortes positions de leader au Japon, offre un potentiel de développement à l'international important que Wendel entend accompagner, notamment avec les équipes de Wendel Japan.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

En 2016, le chiffre d'affaires de NOP s'élève à 5 534 M¥, en hausse de + 3,2 % dont + 4,2 % de croissance organique et un effet de change de - 1,0 %.

Alors que les ventes de pompes trochoïdes, produit historique de la société, sont en croissance modérée, celles des pompes Vortex sont en hausse de + 72 % par rapport à 2015. Il s'agit d'un produit clé pour le développement de NOP à l'international, en particulier en Allemagne et en Inde où la société a ouvert des bureaux en 2015. De manière générale, les ventes en Europe et en Inde affichent un rebond partiellement atténué par un repli en Asie orientale.

Pour restaurer le niveau de profitabilité de la société, le management de NOP a mis en place une politique très stricte de contrôle des coûts qui a permis une hausse de la marge brute grâce à un programme visant à diminuer les coûts de production et une baisse de - 7,1 % des coûts de structure. Cela a permis d'atteindre un Ebitda de 1 029 M¥ en 2016, en hausse de + 58,7 % par rapport à 2015, et une marge de 18,6 % contre 12,1 % en 2015.

En matière de gouvernance, Toshihiko Shirabe, ex-Vice-Président Japon, Corée du Sud et Chine de Lloyd's Register, a remplacé Masato Nakao en tant que CEO de NOP.

Quelles sont les perspectives de développement ?

La croissance du groupe s'appuie sur quatre principaux piliers stratégiques que sont :

- une innovation produits continue, notamment avec le lancement d'une nouvelle gamme de pompes Vortex permettant aux clients finals d'obtenir des gains conséquents en termes d'espaces utilisés et de coûts de maintenance ;
- une poursuite de l'optimisation de la structure opérationnelle pour rendre les processus de fabrication plus flexibles et réactifs afin d'améliorer encore le service clients (raccourcissement des délais de livraison) ;

- un développement commercial sur les régions proches à fort potentiel (Taïwan et Inde), mais aussi en Europe où la société a ouvert son premier bureau en 2015 ;

- des acquisitions et partenariats ciblés pour accompagner le développement commercial du groupe.

Ces axes stratégiques majeurs, associés à un savoir-faire reconnu au Japon ainsi qu'à une discipline financière rigoureuse, vont permettre à NOP de répliquer le succès de son modèle à l'international, tout en consolidant ses positions de leader au Japon.

En millions de yens	2016	2015	Δ
Chiffre d'affaires	5 534	5 363	+ 3,2 %
Ebitda ⁽¹⁾	1 029	648	+ 58,8 %
% du chiffre d'affaires	18,6 %	12,1 %	+ 650 bps
Dette financière nette	3 308	3 747	- 439 M¥

(1) Ebitda et résultat opérationnel ajusté hors management fees et impact des écritures d'allocation des écarts d'acquisition.

Dirigeant

Masato Nakao, CEO jusqu'au 17 mars 2017

Toshihiko Shirabe, CEO à partir du 15 mai 2017

Makoto Kawada, non executive Chairman

Pour en savoir + : nopgroup.com

Les équipes Wendel

Conseil d'administration : Makoto Kawada, Shigeaki Oyama, Bruno Fritsch, Bernard Gautier, Patrick Tanguy

1.7.13 CSP Technologies

CSP Technologies, un acteur global dans les solutions polymériques et les spécialités d'emballage de protection

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

CSP Technologies en quelques chiffres

3 usines aux États-Unis et en France	Env. 400 salariés	Plus de 300 brevets mondiaux	Leader Mondial des flacons pour les bandelettes de test pour diabétiques
Ebit ajusté 2016 30,9 M\$ ⁽¹⁾	126,7 M\$ de chiffre d'affaires en 2016	Détention du capital par Wendel : 98,3 %	Montant investi par Wendel ⁽²⁾ : 228 M\$ depuis janvier 2015

(1) Avant retraitement des écritures d'allocation des écarts d'acquisition.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

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

Le 4 décembre 2014, Wendel est entré en négociations exclusives en vue d'acquérir CSP Technologies et a finalisé fin janvier 2015 l'acquisition pour une valeur d'entreprise de 360 M\$. CSP Technologies est un acteur global dans les solutions polymériques et dans les spécialités d'emballage de protections. La société est le leader mondial de la production de flacons en plastique utilisés pour conserver les bandelettes de tests destinées aux personnes diabétiques, grâce à sa technologie brevetée de flacons en plastique dessicatif.

CSP Technologies a été fondée en 1928, elle était alors une société de conditionnement et de distribution de lait. C'est en 1983 que CSP Technologies a débuté une transition vers le packaging de haute performance. CSP se concentre sur les marchés de l'agroalimentaire, de la santé et de la grande consommation, sur lesquels les clients demandent des produits sur mesure, avec des niveaux de qualité Six-Sigma afin de protéger des produits sensibles à l'humidité et/ou à l'air. CSP Technologies dispose de deux usines à Auburn dans l'Alabama et à Niederbronn en Alsace ainsi que d'une ligne d'assemblage à Atlanta dans l'Etat de Géorgie. La société emploie environ 400 personnes.

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

l'innovation, conférant à la société un potentiel important de croissance sur de nouveaux marchés et de nouvelles géographies.

Santé et diagnostics (Healthcare)

Les métiers de la santé et des diagnostics représentent environ les trois quarts du chiffre d'affaires de CSP Technologies. La société est leader mondial dans la fourniture de flacons pour les bandelettes de tests de glucose pour les personnes diabétiques. CSP est également le leader aux États-Unis et en Europe occidentale des flacons aseptiques pour les laboratoires de l'industrie laitière. Enfin, CSP produit des flacons actifs et non actifs ainsi que des films spécifiques pour divers autres applications pour l'industrie pharmaceutique (probiotiques, biopharmaceutiques, suppléments vitaminiques ...).

CSP Technologies compte parmi ses clients les plus grandes firmes pharmaceutiques dans le monde, dont les quatre principaux producteurs de bandelettes de tests pour diabétiques. Ses clients, qui opèrent dans des marchés très réglementés, sont ainsi très attachés à la qualité, la fiabilité et aux fonctionnalités exceptionnelles des produits CSP.

Agroalimentaire et autres

Avec l'acquisition de Maxwell Chase en 2016, CSP est devenu un leader du packaging actif pour les fruits et légumes frais. Ce type de packaging permet d'accroître la durée de conservation et la sécurité alimentaire grâce à des barquettes et des sachets absorbant l'humidité.

CSP Technologies produit également des packagings innovants pour l'industrie de la confiserie ainsi que pour l'industrie des boissons. CSP Technologies est l'unique fournisseur depuis 20 ans de flacons pour un acteur majeur de la confiserie dans le monde. Elle jouit également d'une position particulière sur le marché des gobelets de voyage (*travel cups*), *tumblers*, gobelets

anti-renversement pour enfants, commercialisés lors d'opérations promotionnelles aux États-Unis. CSP continue de développer son savoir-faire en matière de solutions d'emballage bénéficiant de ses technologies de protection et des spécificités offertes par ses solutions polymériques, sur de nouveaux marchés, tant géographiquement qu'auprès de nouveaux acteurs.

Un savoir-faire industriel et technologique

CSP Technologies a investi plus de 125 M\$ dans ses deux usines dernier cri d'Auburn (États-Unis) et de Niederbronn (France) dont plus de 20 M\$ dans son système d'inspection internalisé de flacons dessiccateurs *Vial Inspection Machine* (VIM), qui vérifie 100 % des flacons dessiccateurs avant expédition. Ces outils industriels permettent à CSP de fournir des produits de qualité inégalée, au-delà même des standards Six Sigma.

Les ingénieurs et scientifiques de CSP développent conjointement avec ses clients des solutions parfaitement adaptées à leurs besoins. La société a ainsi déposé plus de 300 brevets mondiaux pour protéger ses process industriels et le design de ses produits.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Le chiffre d'affaires de CSP Technologies de 2016 s'établit à 126,7 M\$, en hausse de + 19,0 %. La croissance organique (+ 4,9 %) a été tirée principalement par le segment Santé et Diagnostics et l'entrée sur de nouveaux marchés. La croissance externe de l'année, du fait de la consolidation de Maxwell Chase à partir de mi-mars, s'élève à + 14,0 %.

Le résultat opérationnel ajusté⁽¹⁾ de CSP Technologies s'établit à 30,9 M\$ en 2016, soit une marge d'Ebit de 24,4 %. En plus de la croissance de l'activité, le taux de marge opérationnelle 2016 a bénéficié de la reconnaissance exceptionnelle en chiffre d'affaires de produits constatés d'avance liés à un projet d'investissement.

En mars 2016, CSP a finalisé l'acquisition de Maxwell Chase Technologies (« Maxwell Chase »), sa première acquisition depuis l'investissement initial de Wendel en janvier 2015. Maxwell Chase produit des solutions de packaging absorbant et non-absorbant pour l'industrie agroalimentaire. Elle constitue une véritable

plateforme pour le développement des activités de CSP dans l'industrie agroalimentaire, en ligne avec sa stratégie de diversification et de croissance. L'intégration de Maxwell Chase se déroule dans de bonnes conditions. Wendel a accompagné CSP Technologies pour cette acquisition stratégique avec un investissement supplémentaire d'environ 29 M\$. Son investissement total en fonds propres dans CSP Technologies s'élève ainsi à 228 M\$.

Enfin, le 2 mars 2017 CSP a annoncé la renégociation du prix et de la taille de la dette « Term Loan B ». Dans le cadre de cette transaction, la taille du « Term Loan B » a été augmentée de 12 M\$ et représente désormais un total de 178 M\$. Le taux d'intérêt a quant à lui été réduit de 75 points de base à Libor + 525 points de base. Le produit de l'augmentation de cette dette sera utilisé pour rembourser la ligne existante de crédit revolving de 25 M\$. À la suite de cette transaction, la société va ainsi réduire le coût annuel de sa dette d'environ 1,3 M\$. Au 31 décembre 2016, la dette nette de CSP s'élevait à 176,4 M\$.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Pour accompagner sa croissance future, la société peut s'appuyer sur :

- la croissance organique générée par ses produits existants avec un potentiel de croissance durable notamment en raison du développement des tests de glucose dans les pays développés et du dépistage croissant du diabète dans les pays émergents ;
- sa capacité à utiliser sa force de vente et ses équipes de R&D pour offrir à son portefeuille client existant de nouvelles solutions de packaging spécifique ;
- le développement de solutions adaptées à de nouveaux marchés finaux pouvant bénéficier des solutions polymériques de CSP qui sont capable de solutionner leurs problèmes de qualité et de protection ;
- une politique d'acquisition sélective de sociétés offrant des niveaux de qualité, technicité et d'ingénierie similaires à celle de la société.

En millions de dollars	2016	2015 ⁽¹⁾	Δ
Chiffre d'affaires	126,7	106,5	+ 19,0 %
Ebit ⁽²⁾	30,9	20,5	+ 50,7 %
% du chiffre d'affaires	24,4 %	19,2 %	+ 520 bps
Dette financière nette	176,4	166,6	+ 9,8 M\$

(1) Chiffres sur 12 mois en normes IFRS, incluant des ajustements pour la période du 1^{er} au 28 janvier 2015

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

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

Dirigeants

John Belfance, Président et CEO

Les équipes Wendel

Conseil d'administration de CSP Technologies : Bernard Gautier, David Darmon, Adam Reinman, Patrick Tanguy, Jean-Yves Hémerly et Mel Immergut ⁽¹⁾

Pour en savoir + : csptechnologies.com

(1) *Advisory board member*

1.7.14 SGI Africa

SGI Africa, un pionnier de l'immobilier commercial en Afrique

SGI Africa développe et opère des centres commerciaux, notamment sous la marque PlaYce. La société, qui a inauguré fin 2015 le premier centre PlaYce en Côte d'Ivoire (PlaYce Marcory d'Abidjan), ambitionne de se développer dans 7 autres pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale : au Cameroun, en République du Congo, au Nigéria, au Ghana, au Gabon, au Sénégal et en République démocratique du Congo. Au cours des 5 à 7 prochaines années, SGI Africa prévoit de construire puis opérer une vingtaine de centres commerciaux, comprenant chacun un hypermarché ou un supermarché Carrefour, ainsi qu'un portefeuille de marques franchisées par CFAO (Le Club des marques).

SGI Africa en quelques chiffres

1 centre commercial ouvert à Abidjan	Développement dans 8 pays africains	Une vingtaine de centre commerciaux à terme	Environ 500 M€ d'investissement prévus dans les 5 à 7 prochaines années
Plusieurs projets en cours à Abidjan, Douala et Yaoundé	Environ 15 000 mètres carrés de surface commerciale	Détention du capital par Wendel : 40 %	Montant investi par Wendel ⁽¹⁾ : 25 M€ en juillet 2016, jusqu'à 120M€ progressivement au cours des 5 à 7 prochaines années

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31.12.2016 pour la participation détenue à cette date.

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans SGI Africa ?

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

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

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

La nature progressive du projet de SGI Africa nécessitera que ses actionnaires investissent régulièrement afin d'accompagner sa croissance. Wendel, au travers d'Oranje-Nassau Développement, investira ainsi progressivement jusqu'à 120 M€ dans SGI Africa au cours des prochaines années.

PlaYce Marcory (Abidjan)

Le centre commercial PlaYce Marcory à Abidjan, inauguré en décembre 2015, accueille le 1^{er} magasin Carrefour d'Afrique de l'Ouest. D'une superficie totale de 20 000 mètres carrés (dont environ 15 000 de surface commerciale), PlaYce Marcory abrite un hypermarché Carrefour de 3 200 mètres carrés, une galerie marchande de 55 boutiques et un espace de restauration (*food court*) offrant plus de 400 places assises.

Les 55 boutiques de la galerie marchande comprennent à la fois des enseignes africaines et internationales. Parmi ces dernières, le « Club des Marques », un portefeuille de 15 grandes marques internationales désireuses de se développer en Afrique. Les 40 boutiques qui complètent l'offre de la galerie sont des enseignes locales et régionales qui profitent de ce nouveau lieu de vie et de consommation.

PlaYce Marcory est la vitrine d'une nouvelle génération de centres commerciaux en Afrique qui offrent, en une destination, à la fois plus de choix, plus de modernité et plus d'attractivité.

Quels sont les faits marquants de l'année 2016 ?

Le 28 juin 2016, Wendel et CFAO ont annoncé leur partenariat capitalistique au sein de SGI Africa. L'actionnariat est constitué de Wendel (40 % du capital), CFAO (40 %) et FFC (partenariat entre CDC International Capital et Qatar Investment Authority, 20 %). SGI Africa disposera d'environ 500 M€, financés par ses actionnaires et par recours à de la dette bancaire, pour la réalisation d'une vingtaine de centres commerciaux dans 8 pays africains (Côte d'Ivoire, Cameroun, République du Congo,

Nigéria, Ghana, Gabon, Sénégal et République démocratique du Congo.)

Dans ce cadre de développement, SGI Africa a lancé la réalisation d'un deuxième centre commercial en Côte d'Ivoire et de deux centres commerciaux au Cameroun, à Douala et à Yaoundé.

Dirigeants

Xavier Desjobert, Président

Quelles sont les perspectives de développement ?

SGI Africa ambitionne d'ouvrir une vingtaine de nouveaux centres commerciaux dans 8 pays africains, dont 2 ouvertures prévues en 2017.

Les équipes Wendel

Conseil d'administration de SGI Africa : Stéphane Bacquaert, Stéphane Heuzé

1.7.15 Tsebo *

Tsebo Solutions Group, leader panafricain des services aux entreprises

Tsebo est une entreprise panafricaine qui emploie environ 35 000 personnes réparties dans 23 pays et fournit à ses clients une grande variété de services à haute 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 bref

Présent dans 23 pays d'Afrique	35 000 salariés	7,000 clients dans différents secteurs	Leader africain des services aux entreprises
Ebitda: 507 M ZAR en 2016 ⁽¹⁾	Chiffres d'affaires : 6 333 M ZAR en 2016 ⁽¹⁾	Détention du capital par Wendel : 65 ⁽²⁾ %	Montant investi par Wendel : 159 M€ en janvier 2017 ⁽³⁾

(1) Exercice clos le 31 mars 2016.

(2) Taux de détention avant co-investissement du management de Tsebo pour une participation d'environ 2,5 %

(3) EUR/ZAR= 14,4955 au 31 janvier 2017

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Tsebo ?

Fondée en 1971 à Johannesburg (Afrique du Sud), Tsebo est devenue une entreprise panafricaine hors pair. Leader du marché, Tsebo offre aujourd'hui des services dans les domaines de l'entretien et de la maintenance (« facility management »), de la gestion de bases-vie isolées, de la restauration, du nettoyage, de la désinfection, de la sécurité, de l'énergie et des achats. Plus de 3 000 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.

Tsebo répond au besoin croissant des sociétés africaines et des entreprises multinationales opérant en Afrique d'externaliser leurs activités non stratégiques mais essentielles pour se concentrer sur leur cœur de métier. Créée en Afrique, Tsebo est un exemple de réussite locale, avec une expérience de 45 ans de la fourniture de services de qualité internationale à une clientèle diversifiée, située dans 23 pays différents. Elle s'intègre parfaitement 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 très diversifié et très 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

* Société acquise le 31 janvier 2017.

déchets, du stockage, et services d'organisation de l'espace.

- 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** isolées, 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 2016

Le 19 septembre 2016, Wendel a annoncé la signature d'un accord avec Rockwood Private Equity et des actionnaires minoritaires en vue d'acquérir Tsebo Solutions Group. Le 20 décembre 2016, Wendel a signé un accord aux termes duquel Capital Group Private Markets, entreprise de private equity qui possède une grande expérience des marchés émergents et appartient à Capital Group Companies, organisme de premier plan de gestion des investissements présent dans la gestion d'actifs depuis 85 ans, deviendra actionnaire minoritaire important de Tsebo. Le 31 janvier 2017, Wendel a obtenu toutes les approbations réglementaires et finalisé l'acquisition de 65 % ⁽¹⁾ du capital de Tsebo Solutions Group.

Perspectives de développement

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

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

En millions de rands sud-africains	2016 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	6 333
Ebitda	507
% du chiffre d'affaires	8,0 %
Dette financière nette	n.a.

(1) Exercice clos le 31 mars.

Dirigeant

Clive Smith, CEO

Les équipes Wendel

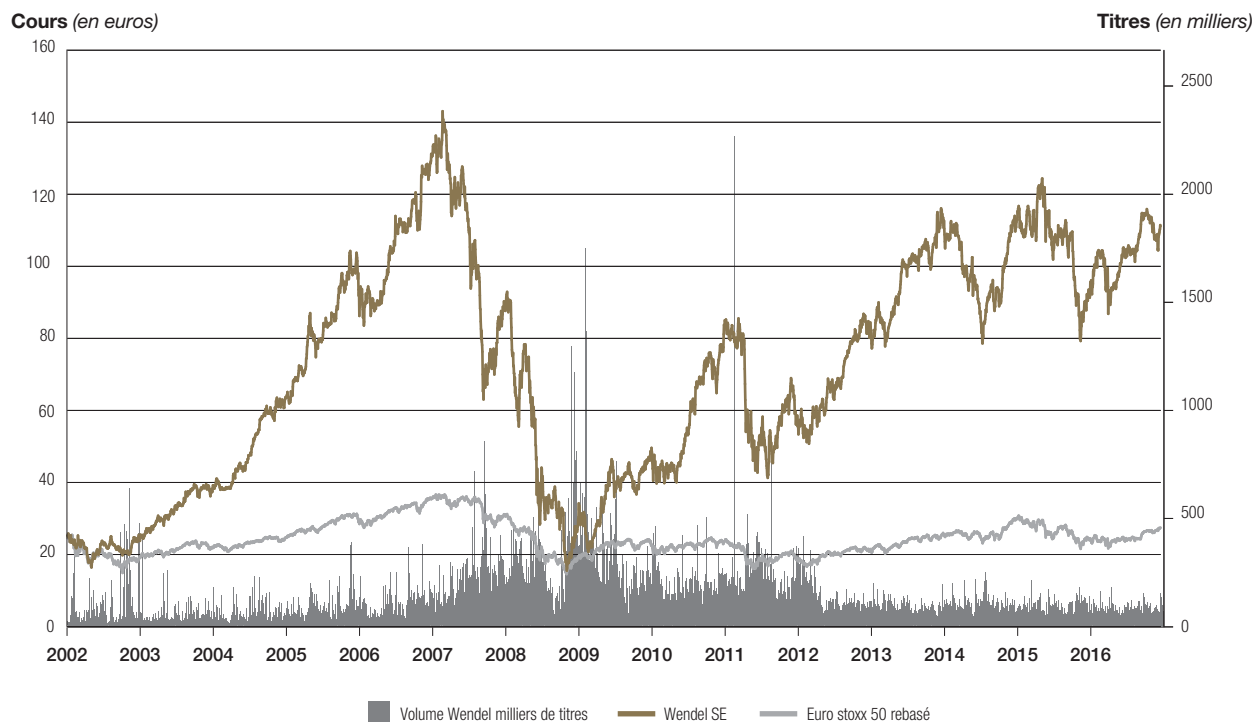
Conseil d'administration : Stéphane Bacquaert, Stéphane Heuzé, Claude Kamga, Benoit Drillaud

Pour en savoir + : tsebo.com

(1) Taux de détention avant co-investissement du management de Tsebo pour une participation d'environ 2,5 %.

1.8 Carnet de l'actionnaire

1.8.1 Données boursières



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

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

Source : Factset

Performances dividendes réinvestis du 13.06.2002 au 10.03.2017	Rendement total sur la période	Rendement annualisé sur la période
Wendel	507,1 %	13,0 %
Euro Stoxx 50	64,8 %	3,5 %

Données techniques sur le titre

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

Code ISIN : FR0000121204 Code Bloomberg : MF FP

Code Reuters : MWDP. PA

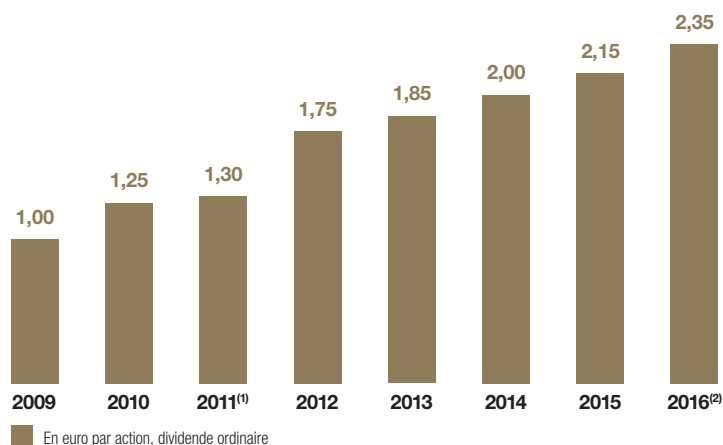
Mnémonique : MF

Indices : CAC AllShares, Euronext 150, SBF120, SBF250, STOXX® Europe, EURO STOXX®, STOXX® Europe Private Equity 20, STOXX® Europe Strong Style Composite 40, STOXX® Europe Strong Value 20, LPX 50, EN Family Business.

Quotité : 1 action / PEA : Éligible / SRD : éligible / valeur nominale : 4 € / nombre d'actions 47 092 379 au 31 décembre 2016.

1.8.2 Dividende

En euro par action, dividende ordinaire

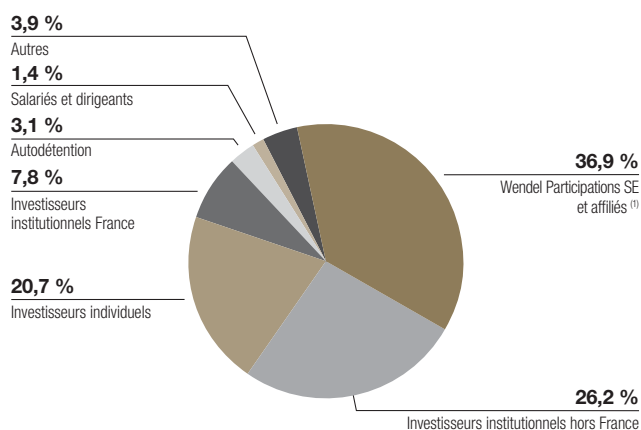


(1) Le dividende ordinaire 2011 était assorti à titre exceptionnel d'une action Legrand pour 50 actions Wendel détenues.

(2) Dividende 2016 : sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

1.8.3 Actionnariat

Au 31 décembre 2016



(1) Conformément à l'article L 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent Wendel-Participations et son Président.

1.8.4 Relations avec les actionnaires

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

En 2016, le groupe Wendel a poursuivi le dispositif de communication qui est dédié à ses plus de 31 500 actionnaires individuels représentant 20,7 % de son capital.

Le Comité consultatif des actionnaires, créé en 2009, est sollicité sur l'ensemble des messages et supports de communication destinés aux actionnaires. Wendel accorde un prix tout particulier aux recommandations et conseils formulés par le comité, qui contribuent à une meilleure compréhension de son métier et à une présentation simplifiée et illustrée de son activité. Au cours de l'année 2016, le comité s'est réuni à 3 reprises et 1 de ses membres a été remplacé. Depuis juin 2015, le Comité consultatif des actionnaires est composé de 9 membres.

Afin de faciliter l'accès à l'information, le site Internet de Wendel a été totalement refondu en 2015, un compte Twitter de la Société a été ouvert et tous les outils de communication ont été modernisés. Tous les outils destinés aux actionnaires sont consultables sur le site de Wendel dans l'espace « actionnaires individuels » qui a été

totalement repensé en 2016 pour faciliter encore plus l'accès à l'information : lettres aux actionnaires, communiqués, document de référence, agenda, etc.

Le Groupe a renouvelé sa participation au salon Actionaria, qui s'est déroulé en novembre 2016 à Paris, lieu d'échanges privilégiés entre les entreprises et leurs actionnaires.

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

Au cours de l'année 2016, l'équipe des relations avec les investisseurs, les membres du Directoire et le Directeur financier ont participé à 22 *roadshows* et conférences investisseurs leur ayant permis d'entrer en contact avec plus de 230 investisseurs en actions et obligations en France, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Italie, Finlande, Danemark, États-Unis, Canada, Japon et à Singapour.

Agenda 2017

Assemblée générale, publication de l'ANR et <i>trading update</i>	Jeudi 18 mai 2017
Publication des résultats semestriels 2016 (avant Bourse)	Jeudi 7 septembre 2017
<i>Investor day</i> , publication de l'ANR et <i>trading update</i> (avant Bourse)	Jeudi 30 novembre 2017

Contacts

Internet : www.wendelgroup.com

Twitter : @WendelGroup

e-mail : communication@wendelgroup.com

Tél. : +33 1 42 85 30 00

Numéro Vert : 0 800 897 067

Christine Anglade Pirzadeh,

Directeur de la communication et du développement durable

e-mail : c.angladepirzadeh@wendelgroup.com

Olivier Allot,

Directeur de la communication financière

e-mail : o.allot@wendelgroup.com

1.8.5 Marché de l'action

Date	Cours de clôture moyen 1 mois	Plus haut en séance	Plus bas en séance	Capitaux échangés Moyenne quotidienne
Janvier 2014	104,72	107,90	99,55	6 992 294
Février 2014	104,86	108,90	98,25	5 197 135
Mars 2014	111,81	116,20	105,00	8 706 018
Avril 2014	109,69	114,90	105,00	8 379 951
Mai 2014	109,75	113,25	107,00	8 366 000
Juin 2014	108,61	112,50	103,60	7 251 077
Juillet 2014	100,46	106,90	96,54	8 238 385
Août 2014	96,81	102,85	91,19	6 424 272
Septembre 2014	93,65	97,67	89,48	7 897 726
Octobre 2014	84,08	89,98	76,20	9 968 689
Novembre 2014	91,48	95,29	86,95	7 062 255
Décembre 2014	92,21	96,50	86,50	6 370 964
Janvier 2015	93,82	100,30	88,69	7 415 525
Février 2015	104,22	109,40	99,25	7 251 542
Mars 2015	111,21	114,35	107,50	7 822 573
Avril 2015	112,86	117,00	107,75	7 598 007
Mai 2015	111,54	117,15	106,00	7 810 563
Juin 2015	112,13	116,70	106,60	8 677 478
Juillet 2015	117,42	123,75	107,10	9 227 921
Août 2015	118,01	124,95	103,50	7 558 028
Septembre 2015	109,06	116,70	100,90	8 330 657
Octobre 2015	107,65	111,95	103,30	7 080 894
Novembre 2015	109,44	112,95	105,15	5 298 928
Décembre 2015	107,81	114,45	102,30	7 400 277
Janvier 2016	94,91	109,00	88,56	9 764 461
Février 2016	85,20	92,49	78,14	7 276 765
Mars 2016	91,30	95,75	87,28	5 890 458
Avril 2016	97,77	102,65	91,78	6 369 823
Mai 2016	103,38	105,45	99,15	6 654 311
Juin 2016	96,98	104,10	86,40	7 707 213
Juillet 2016	93,31	96,39	88,00	5 838 726
Août 2016	97,85	102,45	93,34	4 831 619
Septembre 2016	103,57	106,00	101,25	7 170 846
Octobre 2016	104,44	106,40	102,80	6 677 389
Novembre 2016	105,58	109,30	99,75	7 461 449
Décembre 2016	113,48	115,45	108,25	8 407 028
Janvier 2017	113,26	116,70	109,50	6 853 336
Février 2017	108,25	112,65	103,95	6 968 084
Mars 2017	112,48	118,85	104,90	9 269 370

Source : Euronext.

1.8.6 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 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les chiffres clés figurant à la page 2 ainsi que les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant aux pages 175 à 258 du document de référence de l'exercice 2014 déposé à l'AMF en date du 15 avril 2015 sous le numéro D 15-0349 ;
- les chiffres clés figurant à la page 2 ainsi que les comptes consolidés et le rapport d'audit correspondant aux pages 221 à 315 du document de référence de l'exercice 2015 déposé à l'AMF en date du 8 avril 2016 sous le numéro D 16-0308.

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

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

Principaux communiqués publiés par la Société depuis le 1^{er} janvier 2016 :

23.03.2017 : L'activité chimie pour le cuir de BASF intègrera le groupe Stahl

23.03.2017 : Résultats annuels 2016

03.03.2017 : Bureau Veritas acquiert Shutter Group pour soutenir sa stratégie de croissance dans l'agroalimentaire

02.03.2017 : CSP Technologies renégocie avec succès les conditions de sa dette « Term Loan B »

01.03.2017 : Constantia Flexibles acquiert le leader italien des opercules pour les produits laitiers

27.02.2017 : Wendel dans le nouvel indice Euronext® Family Business

06.02.2017 : Allied Universal acquiert la division Services de sécurité de Yale Enforcement

01.02.2017 : Simplification de la structure de détention d'IHS

01.02.2017 : Wendel annonce la finalisation de l'acquisition de 65 % du capital de Tsebo

19.01.2017 : Bureau Veritas annonce l'acquisition de la société SIEMIC, un spécialiste des équipements électroniques dans la Silicon Valley et en Asie

04.01.2017 : Wendel accueille un nouveau co-investisseur au capital de Tsebo, avec Capital Group Private Markets

01.12.2016 : Investor Day 2016 : Wendel présente ses orientations stratégiques 2017-2020

01.12.2016 : Activité et actif net réévalué en hausse sur les 9 premiers mois de l'année

23.11.2016 : Stahl acquiert l'activité d'Eagle Performance Products

14.11.2016 : Allied Universal acquiert la société canadienne Source Security & Investigations

09.11.2016 : IHS Netherlands Holdco B.V. : succès d'une émission obligataire de 800 millions de dollars à 5 ans

18.10.2016 : Plein succès de l'offre de rachat obligataire pour un montant total de 635 millions d'euros

11.10.2016 : Succès d'une émission obligataire de 300 millions d'euros à 6,5 ans avec un coupon de 1 %

11.10.2016 : Wendel poursuit l'optimisation de la maturité et la réduction du coût de sa dette

05.10.2016 : Constantia Flexibles se renforce sur le marché pharmaceutique en Europe

04.10.2016 : Allied Universal acquiert FJC Security

26.09.2016 : Allied Universal se développe avec l'acquisition d'Apollo International Security

23.09.2016 : Constantia Flexibles renégocie avec succès les conditions de sa dette senior

19.09.2016 : Wendel a signé un accord en vue d'acquérir Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises

08.09.2016 : Résultats du 1^{er} semestre 2016 : Bonne performance des principaux actifs du Groupe, forte activité d'investissement et structure financière renforcée

01.08.2016 : AlliedBarton et Universal Services of America finalisent leur fusion, créant ainsi le leader de la sécurité en Amérique du Nord

29.07.2016 : Wendel annonce la finalisation de l'acquisition de 40 % du capital de SGI Africa

25.07.2016 : Wendel annule 2 % de son capital dans le cadre de son programme de rachat d'actions

28.06.2016 : Wendel réalise son premier investissement dans l'immobilier commercial en Afrique et entre au capital de SGI Africa

14.06.2016 : Claude Ehlinger rejoint Wendel

13.06.2016 : Plein succès de l'offre de rachat de 400 millions d'euros d'obligations

06.06.2016 : Wendel lance une offre de rachat sur ses obligations à échéance août 2017, avril 2018 et septembre 2019

03.06.2016 : Assemblée générale mixte 2016 - Toutes les résolutions adoptées

01.06.2016 : Information financière publiée à l'occasion de l'Assemblée générale 2016

26.05.2016 : Constantia flexibles cède son activité de production d'emballages en carton pliable au Mexique

04.05.2016 : Wendel annonce la réalisation de la vente de 5,3 % du capital de Saint-Gobain et la réussite de l'émission d'une obligation échangeable d'environ 500 M€

03.05.2016 : Wendel poursuit sa réorientation vers le non coté et affiche sa confiance dans Saint-Gobain

03.05.2016 : Finalisation de la cession de Parcours

03.05.2016 : AlliedBarton Security Services et Universal Services of America fusionnent pour créer le leader de la sécurité en Amérique du Nord

27.04.2016 : Constantia Flexibles se renforce en Asie

18.04.2016 : Bureau Veritas devient le leader du marché australien d'analyses de la filière agroalimentaire avec Dairy Technical Services

11.04.2016 : Modalités de mise à disposition du document de référence 2015

04.04.2016 : Renouvellement du mandat de François de Wendel, Président du Conseil de surveillance de Wendel

31.03.2016 : Progression du chiffres d'affaires consolidé, résultat net des activités et de l'Actif net Réévalué en 2015

16.03.2016 : CSP Technologies acquiert Maxwell Chase Technologies

15.03.2016 Lodewijk de Vink rejoint Wendel North America entant que Senior Advisor

11.03.2016 : IHS et HTN signent la première opération de consolidation de l'industrie des infrastructures télécom en Afrique

17.02.2016 : Wendel accorde à ALD Automotive (groupe Société Générale) une exclusivité en vue de la cession de Parcours

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE 78

2.1.1	Le Directoire et son fonctionnement	78
2.1.2	Le Conseil de surveillance et son fonctionnement	82
2.1.3	Déclaration de gouvernement d'entreprise	100
2.1.4	Les comités du Conseil de surveillance	101
2.1.5	Répartition des pouvoirs entre le Directoire et le Conseil de surveillance	104
2.1.6	Déontologie des organes de direction et de surveillance	106
2.1.7	Rémunération des mandataires sociaux	108

2.2 FACTEURS DE RISQUES 121

2.2.1	Risques financiers	121
2.2.2	Risques opérationnels	121
2.2.3	Aspects réglementaires	124
2.2.4	Litiges	125
2.2.5	Assurances	126

2.3 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTRÔLE INTERNE 128

2.3.1	Introduction	128
2.3.2	Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis	129
2.3.3	Analyse périodique des principaux risques	133
2.3.4	Des activités de contrôle adaptées	134
2.3.5	La revue du dispositif de contrôle interne	138
2.3.6	Réalisations 2016	138

2.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ WENDEL 139

La présente partie « Gouvernement d'entreprise » intègre le rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne préparés conformément à l'article L. 225-68, alinéa 7 du Code de commerce. Celui-ci comprend également les parties relatives aux modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale et aux informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce qui figurent à la section 7 « Informations sur la Société et le capital ». Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance du 22 mars 2017, après examen du Comité d'audit et du Comité de gouvernance.

2.1 Organes de direction et de surveillance

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

2.1.1 Le Directoire et son fonctionnement

2.1.1.1 Composition du Directoire

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

Le Directoire est composé de deux membres, qui sont, depuis le 7 avril 2009, Frédéric Lemoine, Président, et Bernard Gautier. Le Conseil de surveillance, lors de ses séances des 27 mars 2013 et 20 octobre 2016, a renouvelé Frédéric Lemoine et Bernard Gautier en tant que membres du Directoire pour des mandats de quatre ans. Ces renouvellements ont respectivement pris effet le 7 avril 2013 et le 7 avril 2017. Le Conseil a reconduit Frédéric Lemoine dans ses fonctions de Président du Directoire de la Société.

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

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

Christine Anglade Pirzadeh, Directrice de la communication et du développement durable, est Secrétaire du Directoire depuis juin 2013.

Absence de condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique ou de responsabilité pour faillite au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société et à la date du présent document, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années, (i) fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, (ii) été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de service

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

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

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

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

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



Frédéric LEMOINE

Président du Directoire

Date du premier mandat au Directoire : 7 avril 2009

Échéance du mandat en cours : 7 avril 2021

Né le 27 juin 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

Wendel
89, rue Taitbout
75009 Paris
France

Biographie :

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

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

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Groupe Wendel :

Sociétés cotées :

Vice Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas (depuis le 8 mars 2017)

Administrateur de Saint-Gobain

Sociétés non cotées

Président du Conseil de surveillance de Constantia Flexibles et du Conseil d'administration de Constantia Lux Parent SA

Président du Conseil d'administration de Trief Corporation SA et représentant permanent de Trief Corporation SA aux Conseils d'administration de certaines de ses filiales luxembourgeoises

Président du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau Groep BV

Administrateur de Winvest Conseil SA

Autres mandats : néant

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas (2013-2017)

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

Administrateur de Legrand (2009-2013)

Administrateur de Groupama (2005-2012)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 160 911 actions

**Bernard GAUTIER**

Membre du Directoire

Date du premier mandat au Directoire : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : 7 avril 2021

Né le 6 juin 1959

Nationalité française

Adresse professionnelle :

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

Ancien élève de l'École supérieure d'électricité. Après avoir été Président en 1981 de la Confédération nationale des junior-entreprises, il a commencé sa carrière en créant une entreprise dans le secteur de la presse, groupe AG Euromedia. De 1983 à 1989, il a été successivement consultant puis Directeur d'études chez Arthur Andersen, devenu Accenture, dans les secteurs Industries, Média et Services. Il a rejoint ensuite le cabinet Bain & Co., spécialisé en stratégie, dont il est devenu Associé en 1995 puis Senior Partner en 1999, responsable pour l'Europe de la practice « Telecom, Technologies et Média » et membre de l'International Board of Directors avec comme clients d'importants groupes industriels et les plus grands acteurs de l'investissement en Europe. Il a acquis une expérience directe de l'investissement au sein des fonds de capital-risque Atlas Venture dont il était General Partner et responsable du bureau de Paris de 2000 à 2003, avant de rejoindre en 2003 le groupe Wendel, dont il est devenu membre du Directoire en 2005.

Mandats au 31 décembre 2016 :*Groupe Wendel :**Société cotée :*

Administrateur de Saint-Gobain

Sociétés non cotées : Administrateur de Stahl Parent BV, Stahl Group SA, Stahl Lux 2 SA, Stichting Administratiekantoor II, Stahl Group II, et membre du Conseil de gérance de Materis Luxembourg Sàrl

Administrateur de Trief Corporation SA

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

Administrateur de Wendel Japan KK et de IHS holding Ltd

Président de CSP Technologies Parent SA

Vice-Président de Constantia Flexibles GmbH

Administrateur de Constantia Lux Parent SA et de Materis SAS

Président de Sofisamc

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Gérant de CSP Technologies Sàrl (2015)

Gérant de Materis Parent

Administrateur de Communication Media Partner (2013)

Vice-Président du Conseil d'administration de Deutsch Group SAS (2012)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016: 91 727 actions

2.1.1.2 Fonctionnement du Directoire

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

Ainsi, au cours de l'exercice 2016, le Directoire s'est réuni 24 fois.

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

- les opportunités d'investissement et de désinvestissement, notamment :
 - la finalisation de la cession de Parcours,
 - la finalisation de la réalisation d'un investissement complémentaire dans IHS Holding,
 - la cession de 5,3 % du capital de Saint-Gobain,
 - la fusion de Allied Barton Security Services et Universal Services of America,
 - l'acquisition de 40 % du capital de SGI Africa,
 - l'acquisition de Tsebo,
 - de nombreuses opportunités d'investissement, dont 3 ont donné lieu à des offres fermes ;
- la situation financière du Groupe ;
- les filiales et participations et leurs acquisitions ou cessions telles que :
 - les acquisitions de Bureau Veritas, d'IHS, de CSP Technologies, de Constantia, d'Allied Universal et de Stahl,
 - une cession de Constantia Flexibles au Mexique.

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

- la stratégie générale et le positionnement de la Société ;
- les opérations financières en cours, telles en 2016 :
 - l'émission d'une obligation échangeable en actions Saint-Gobain en mai,
 - l'émission obligataire d'octobre ;
- l'arrêté des comptes et de l'information financière périodique ;
- les rachats d'actions et d'obligations ;
- la réduction du capital à hauteur de 2 % en juillet ;
- les sujets de communication financière :
 - actif net réévalué,
 - *roadshows*,
 - *Investor day* ;
- l'organisation interne et les affaires sociales :
 - l'organisation des équipes,
 - la déontologie et le programme de conformité,
 - le développement durable,
 - les plans de formation,
 - la politique de rémunération,
 - l'attribution de stock-options et d'actions de performance et l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du PEG, sur autorisation de l'Assemblée générale,
 - les régimes d'assurance et de retraites ;
- la gouvernance du Groupe et notamment la préparation des rapports trimestriels du Directoire au Conseil de surveillance,
- les litiges et contentieux en cours ;
- le renouvellement du partenariat de Wendel, Mécène Fondateur, avec le Centre Pompidou Metz pour 5 ans ;
- le soutien au Wendel *International Center for Family Enterprise* (Insead) ;
- la préparation de l'Assemblée générale.

2.1.2 Le Conseil de surveillance et son fonctionnement

2.1.2.1 Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et la durée de leur mandat est de quatre années. Ils sont rééligibles. Néanmoins, afin d'éviter la nomination en bloc de l'ensemble du Conseil de surveillance, un échelonnement des renouvellements a été organisé en 2005, à la suite du passage à une structure duale et conformément à la recommandation Afep-Medef n° 14 révisée.

Il est rappelé que le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 27 mars 2013, a nommé François de Wendel Président du Conseil de surveillance et Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil. Dominique Hériard Dubreuil est également Présidente du Comité de gouvernance. La Vice-Présidente remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

En 2016, le Conseil de surveillance était composé de 11 membres nommés par l'Assemblée générale. Conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi et aux dispositions statutaires introduites sur la décision de l'Assemblée générale du 6 juin 2014, un 12^e membre du Conseil, Fabienne Porquier représentant les salariés et nommée par le Comité d'entreprise de la Société, participe aux séances du Conseil depuis le 3 décembre 2014. Ainsi, depuis décembre 2014, un seul membre du Comité d'entreprise assiste aux réunions du Conseil de surveillance, avec voix consultative.

Au 31 décembre 2016, les dates d'échéance des mandats étaient les suivantes :

■ A l'issue de l'Assemblée générale 2017 :

- Bénédicte Coste,
- Priscilla de Moustier,
- Édouard de l'Espée,
- Laurent Burelle ;

■ A l'issue de l'Assemblée générale 2018 :

- Dominique Hériard Dubreuil,
- Guylaine Saucier,
- Christian d'Oosthove ;

■ Fabienne Porquier, en novembre 2018 ;

■ A l'issue de l'Assemblée générale 2019 :

- Jacqueline Tammenoms Bakker,
- Gervais Pellissier,
- Humbert de Wendel.

■ A l'issue de l'Assemblée générale 2020 :

- François de Wendel ;

Laurent Burelle, Bénédicte Coste, Edouard de l'Espée et Priscilla de Moustier, dont les mandats expirent à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017, ont accepté d'en solliciter le renouvellement. Christian d'Oosthove a fait part de son intention de quitter le Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

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 % (soit 5 femmes sur 11 membres). En effet, à la date de publication du présent document de référence, le Conseil de surveillance de Wendel compte cinq femmes : Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil et Présidente du Comité de gouvernance, Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit et Jacqueline Tammenoms Bakker ainsi que Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier, dont le renouvellement du mandat sera soumis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2017. En outre, le Conseil de surveillance de Wendel compte 2 femmes de nationalité étrangère (canadienne et néerlandaise) parmi ses membres.

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.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017, sous réserve de l'approbation des nominations soumises au vote des actionnaires et compte tenu du départ d'un membre du Conseil, le Conseil de surveillance serait composé de 12 membres, dont 5 femmes, ce qui porterait la proportion de femmes au sein du Conseil à 41,66 %, en conformité avec la loi.

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.

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



François de WENDEL

Président du Conseil de surveillance de Wendel

Date de première nomination : 31 mai 2005

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2020

Né le 13 janvier 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle :
Wendel
89, rue Taitbout
75009 Paris
France

Biographie :

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

Après avoir occupé plusieurs postes de Direction générale chez Carnaud et Carnaud Metalbox, il a rejoint le groupe Pechiney en 1992 où il a, en particulier, été Directeur général d'Aluminium de Grèce ; de 1998 à 2005, il a exercé des fonctions de Direction générale chez Crown Cork, d'abord comme Senior Vice-President en charge des achats pour l'Europe, puis comme Executive Vice-President en charge de la branche Food Europe, Africa & Middle East.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Groupe Wendel :

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

Autre mandat :

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

Président-Directeur général de Société Privée d'Investissements Mobiliers SA (société non cotée – Luxembourg)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

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

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

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 77 693 actions

**Dominique HÉRIARD DUBREUIL****Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel****Présidente du Comité de gouvernance****Membre du Comité d'audit****Membre indépendant**

Date de première nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2018

Née le 6 juillet 1946

Nationalité française

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

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

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :*Principales fonctions :*

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

Président de E. Rémy Martin & C^o (société non cotée)

Président de Cointreau (société non cotée)

Administrateur de Rémy Cointreau (société cotée)

Autres mandats :

Administrateur de Bolloré (société cotée)

Administrateur de la Fondation de France

Administrateur de la Fondation de la 2e chance

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

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi (société cotée)

Président du Conseil d'administration de Rémy Cointreau

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

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

Administrateur de l'Inra

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 1 500 actions



Laurent BURELLE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre indépendant

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours :

AG se tenant en 2017

Né le 6 octobre 1949

Nationalité française

Adresse professionnelle :
Compagnie Plastic Omnium
1, allée Pierre-Burelle
92593 Levallois-Perret Cedex

Biographie :

Diplômé de l'École polytechnique Fédérale de Zürich (ETH) et titulaire d'un Master of Sciences, Chemical Engineering du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Compagnie Plastic Omnium : Ingénieur de fabrication, Assistant du Directeur d'usine de Langres (1975), Directeur général de Plastic Omnium Iberica (1977), Président-Directeur général de Plastic Omnium Espagne (1980) puis de la Compania Plastic Omnium Espagne (1981), Directeur du département service de la Compagnie Plastic Omnium (1981-1988), Vice-Président-Directeur général (1987-2001), Président-Directeur général (depuis 2001).

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Principales fonctions :

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

Mandats dans le groupe Plastic Omnium :

France :

Burelle Participations SA, administrateur
Sofiparc SAS, Président et membre du Comité de surveillance
Plastic Omnium Auto Exteriors SAS, Président
Plastic Omnium Auto Inergy SAS, Président

Belgique :

Sogec 2 SA, administrateur-délégué
Compagnie financière de la Cascade SRL, Gérant

Chine :

Plastic Omnium Holding Co. Ltd, Président (Shanghai)

Espagne :

Compania Plastic Omnium SA, Président et administrateur-délégué

États-Unis :

Plastic Omnium Inc., Président

Autres mandats :

Pernod Ricard SA, administrateur (société cotée)
Lyonnaise de Banque, administrateur
Labruyère Eberlé SAS, membre du Conseil de surveillance
Afep, administrateur
Institut de l'entreprise (Association), Vice-Président
Fondation Jacques Chirac (Association), administrateur
Comité de liaison européenne Transalpine Lyon-Turin (Association), administrateur

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

France :

Plastic Omnium Auto SAS, Président (2013)
Plastic Omnium Environnement SAS, Président et membre du Comité de surveillance (2015)

Grande-Bretagne :

Plastic Omnium LTD, Chairman (2013)

États-Unis :

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

Pays-Bas :

Plastic Omnium International BV, Président (2015)

Suisse :

Signal AG, administrateur (2014)

Allemagne :

Plastic Omnium GMBH, Gérant (2014)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 3 500 actions



Bénédicte COSTE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2017

Née le 2 août 1957

Nationalité française

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

Biographie :

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Principale fonction :

Président-Directeur général de Financière Lamartine

Groupe Wendel :

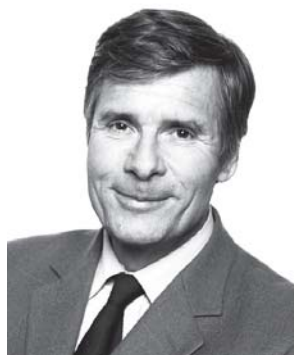
Administrateur de Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres :

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

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices : néant

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 1 060 actions



Édouard de L'ESPÉE

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité d'audit

Date de première nomination : 6 septembre 2004

Échéance du mandat en cours :

AG se tenant en 2017

Né le 5 septembre 1948

Nationalité française

Adresse professionnelle :

ICC

20 route de Pré-Bois

CH 1215 Genève 15

Suisse

Biographie :

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris.

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Principale fonction (société non cotée) :

Administrateur-Directeur exécutif de Compagnie Financière Aval

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres mandats (sociétés non cotées) :

Administrateur de PRO-LUXE SA

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président de Praetor Sicav (2014)

Administrateur Praetor Advisory Company (2014)

Président de Praetor Global Fund (2013)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 5 000 actions



Priscilla de MOUSTIER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance

Date de première nomination : 28 mai 2013

Échéance du mandat en cours :
AG se tenant en 2017

Née le 15 mai 1952

Nationalité française

Adresse :
94, rue du Bac
75007 Paris
France

Biographie :

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres mandats (sociétés non cotées) :

Président du Conseil de surveillance d'Oxus Holding

Vice-Président Chapitre Français du FBN (Family Business Network)

Administrateur de FBN International

Administrateur ACTED

Administrateur de Somala (société anonyme du Marais de Larchant)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices : néant

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 140 463 actions



Christian VAN ZELLER D'OOSTHOVE

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel
jusqu'au 18 mai 2017**

Membre du Comité de gouvernance

Date de première nomination : 6 juin 2014

Échéance du mandat en cours :

AG se tenant en 2018

Né le 24 décembre 1946

Nationalité française

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

Biographie :

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

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Principale fonction (société non cotée) :

Consultant international, Greg First Ltd

Groupe Wendel :

Administrateur de Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres mandats : néant

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices : néant

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 500 actions

**Gervais PELLISSIER****Membre du Conseil de surveillance de Wendel****Membre du Comité d'audit****Membre indépendant**

Date de première nomination : 5 juin 2015

Echéance du mandat en cours : AG se tenant en 2019

Né le 14 mai 1959

Nationalité française

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le 1^{er} septembre 2014, Gervais Pellissier devient Directeur général délégué et Directeur exécutif en charge des opérations du Groupe en Europe (hors France).

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

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

EE Ltd. (Royaume-Uni) – administrateur depuis le 1^{er} avril 2010

Jazztel Plc (Royaume-Uni) – administrateur depuis le 1^{er} juillet 2015

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

Mobistar (Belgique) – administrateur depuis le 1^{er} septembre 2014 (société cotée)

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

Orange Horizons – administrateur depuis le 19 octobre 2014

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

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Dailymotion – administrateur jusqu'au 30 juin 2015

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

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

Orange Studio – administrateur jusqu'au 24 septembre 2013

Voyages Fram – administrateur jusqu'au 20 février 2013

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 500 actions



Fabienne PORQUIER

**Membre du Conseil de surveillance de Wendel
représentant les salariés**

Date de première nomination
par le Comité d'entreprise : 1^{er} octobre 2015
Echéance du mandat en cours : 20 novembre 2018
Née le 29 décembre 1963
Nationalité française
Adresse professionnelle :
Wendel
89, rue Taitbout
75009 Paris
France

Biographie :

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

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

Entrée chez Wendel en 2003, elle a tout d'abord été en charge de la paie et de l'administration du personnel. Depuis 2012, elle est responsable de la gestion de l'actionnariat salarié et de l'épargne salariale, elle collabore au support des bureaux à l'étranger pour tous les sujets liés aux ressources humaines et participe à la mise en œuvre de la politique salariale.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Chargée des rémunérations et de l'actionnariat salarié au sein de Wendel (société cotée)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 2 700 actions

**Guylaine SAUCIER****Membre du Conseil de surveillance de Wendel****Présidente du Comité d'audit****Membre du Comité de gouvernance****Membre indépendant**

Date de première nomination : 4 juin 2010

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2018

Née le 10 juin 1946

Nationalité canadienne

Adresse professionnelle :
1 000, rue de la Gauchetière-Ouest
Bureau 2500
Montréal Qc H3B0A2
Canada

Biographie :

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

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

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

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

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 (sociétés cotées) :

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

Membre du Conseil d'administration de Tarkett

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

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

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

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

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 500 actions



Jacqueline TAMMENOMS BAKKER

Membre du Conseil de surveillance de Wendel

Membre du Comité de gouvernance

Membre indépendant

Date de première nomination : 5 juin 2015

Echéance du mandat en cours : AG se tenant en 2019

Née le 17 décembre 1953

Nationalité néerlandaise

Adresse professionnelle :

33 Thurloe Court
London SW 3 6 SB
Grande Bretagne

Biographie :

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

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

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

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

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

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 (sociétés cotées) :

Membre du Conseil de surveillance d'Unibail Rodamco

Membre du Conseil de surveillance de CNH Industrial

Membre du Conseil de surveillance de TomTom

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 (associations sans but lucratif) :

Présidente du Conseil de la Van Leer Group Foundation

Membre du Conseil consultatif de la Bath School of Management

Mandats et fonctions expirés au cours des derniers cinq exercices :

Membre du Conseil de l'Institut Nexus

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

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

Membre du Conseil de surveillance du Cadastre néerlandais (2008-2012).

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 500 actions

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

Date de première nomination : 30 mai 2011

Échéance du mandat en cours : AG se tenant en 2019

Né le 20 avril 1956

Nationalité française

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

Biographie :

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

Humbert de Wendel a fait toute sa carrière dans le groupe Total, qu'il a rejoint en 1982, principalement à la Direction financière où il a été responsable de la salle des marchés puis des opérations financières successivement de plusieurs des divisions du Groupe. Il a également passé plusieurs années à Londres, en charge des finances d'une joint-venture de Total.

Directeur des acquisitions et cessions, responsable du Corporate business development du Groupe de 2006 à 2011, il a été jusqu'en 2016 Directeur du financement et de la trésorerie, Trésorier du Groupe.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :*Groupe Wendel :*

Administrateur Wendel-Participations SE (société non cotée)

Autres :

Gérant de OGQ-L SARL

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :*Mandats au sein du groupe Total :**- sociétés françaises non cotées :*

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

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

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

Président de Total Finance Exploitation (2014)

Président de Total Treasury (2014)

Administrateur de Société Financière d'Auteuil (2014)

Administrateur d'Elf Aquitaine (2014)

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

Président-Directeur général et administrateur d'Odival (2011)

- sociétés étrangères non cotées :

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

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

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

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

Administrateur de Total Upstream UK Ltd (2016)

- sociétés étrangères cotées :

Administrateur, Président du Comité d'audit de Compania Espanola de Petroleos – Cepsa (2011)

Administrateur SUNPOWER Corp. (USA) (2016)

Mandats sans lien avec le Groupe Total :

Gérant d'Omnium Lorrain Société Civile (2014)

Gérant de Financière Berlioz SC (2014)

Gérant de SCI Invalides-Constantine (2014)

Nombre de titres Wendel détenus au 31 décembre 2016 : 225 054 actions

Nouveaux membres du Conseil de surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 18 mai 2017



Nicholas FERGUSON

Nouveau membre du Conseil de surveillance

Proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017

Né le 24 octobre 1948

Nationalité britannique

Adresse professionnelle :
Savills 18 Queensdale Road, W 11 4 QB
Londres – Angleterre

Biographie :

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

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 2016 :

Président de Savills plc (*société cotée*)

Président de Alta

Président de Nyland

Administrateur de Maris Capital

Président de ALP

Associations

Président du Argyll & Bute Economic Forum

Administrateur du Environmental Defence Fund Europe

Administrateur d'Arcadia Trust

Président du Kilfinan Group

Président du Kilfinan Trust

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président de Sky plc

Président de SVG Capital



Nicolas ver HULST

Nouveau membre du Conseil de surveillance à compter du 1er juillet 2017

Proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017

Né le 21 août 1953

Nationalité française

Adresse :

20 Cité Malesherbes

75009 Paris

Biographie :

Nicolas ver Hulst est diplômé de l'école Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

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

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

Depuis 1989, il occupe 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 cesseront à compter du 30 juin 2017.

Mandats et fonctions au 31 décembre 2016 :

Groupe Wendel

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

Groupe Alpha

Directeur général de Glaciers Holding Administrateur de Frial

Administrateur de Next Radio TV (*société cotée*)

Administrateur de Cyrillus-Vertbaudet

Membre du Conseil de surveillance de Financière Ramses (groupe Feu Vert)

Mandats expirés au cours des cinq derniers exercices :

Président du Conseil de surveillance de Groupe Babilou

Absence de condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique, ou de responsabilité pour faillite au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société et à la date du présent document, aucun membre du Conseil de surveillance n'a, au cours des cinq dernières années, (i) fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, (ii) été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier, Edouard de l'Espée, Christian d'Oosthove, François de Wendel et Humbert de Wendel sont membres de la famille Wendel. Ils sont également administrateurs de Wendel-Participations SE, le principal actionnaire de la Société, regroupant les intérêts des membres de la famille Wendel. Nicolas ver Hulst, dont la nomination, à compter du 1er juillet 2017, est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires le 18 mai 2017, est également membre de la famille Wendel et administrateur de Wendel-Participations SE.

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

À la connaissance de la Société, un membre du Conseil de surveillance travaille au sein d'un groupe qui a été sélectionné en qualité de client ou de fournisseur de Wendel et un membre travaille au sein d'un groupe lié à une des filiales de la Société par un contrat de service.

Ces deux situations ont été examinées par le Comité de gouvernance tenu le 31 janvier 2017 et le Conseil de surveillance tenu le 1^{er} février 2017 (voir ci-après, indépendance des membres du Conseil de surveillance).

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

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

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance veille à l'impartialité de ses délibérations et à la présence de membres qualifiés d'indépendants. Chaque année, il réexamine la situation d'indépendance de ses membres.

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

Ainsi, le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance ont procédé, lors de leurs réunions des 31 janvier et 1^{er} février 2017, à un examen de la situation d'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères suivants, conformes à la recommandation 9.4 du Code Afep-Medef révisé en novembre 2016 :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Conseil de surveillance retient les critères d'indépendance proposés.

L'indépendance de deux membres indépendants du Conseil, Laurent Burelle et Gervais Pellissier, a fait l'objet d'un examen approfondi.

Le groupe Plastic Omnium, dirigé par Laurent Burelle, membre indépendant du Conseil de surveillance de Wendel, a confié en 2016 plusieurs missions (certification, vérification machine, contrôle qualité et formation sécurité) à différentes sociétés du groupe Bureau Veritas, filiale de Wendel.

Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, a considéré le montant total de ces missions comme non significatif et a confirmé la qualité de membre indépendant de Laurent Burelle.

Le groupe IHS, société du portefeuille de Wendel, et le groupe Orange ont signé des accords d'outsourcing de tours au Cameroun et en Côte d'Ivoire pour un montant annuel de 30 M€. Gervais Pellissier membre indépendant du Conseil de surveillance de Wendel est Directeur général délégué d'Orange, en charge des opérations en Europe, hors France.

Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, a relevé que :

- Wendel n'est actionnaire d'IHS qu'à hauteur de 21,4 % et détient, avec ses co-investisseurs, 28,8 % des droits de vote ;
- la zone Afrique, dans laquelle IHS opère, n'est pas de la compétence de Gervais Pellissier chez Orange ;
- réalisé par IHS avec Orange représente un montant non significatif de son chiffre d'affaires total.

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

En conséquence, le Conseil de surveillance a estimé qu'au 1^{er} février 2017, cinq membres sur onze, soit 45 % des membres, répondaient aux critères d'indépendance posés par le Code Afep-Medef révisé : Dominique Hériard Dubreuil, Guylaine Saucier, Jacqueline Tammenoms Bakker, Laurent Burelle et Gervais Pellissier. La composition du Conseil de surveillance est ainsi conforme à la recommandation 9.2 du Code Afep-Medef révisé qui préconise au moins un tiers de membres indépendants dans les sociétés contrôlées.

Un membre du Conseil de surveillance, Christian D'Oosthove, a fait part de son intention de quitter le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017. Les quatre membres du Conseil dont le mandat arrive à échéance lors de l'assemblée du 18 mai 2017 ont accepté de solliciter le renouvellement de leur mandat : Laurent Burelle, membre indépendant du Conseil, Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier et Edouard de l'Espée. Par ailleurs, deux nominations seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 18 mai 2017, celles de Nicholas Ferguson, membre indépendant, et Nicolas ver Hulst.

Sous réserve de l'approbation des actionnaires, le Conseil de surveillance serait, à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2017, composé de 12 membres, dont 6 indépendants, soit une proportion de 50 %, auxquels s'ajoute le membre représentant les salariés.

Il est précisé que le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés n'est pas décompté pour établir la proportion de membres indépendants du Conseil, conformément au Code Afep-Medef.

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

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

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance figurent ci-après. Ce règlement intérieur a été révisé par le Conseil de surveillance du 11 février 2015 pour tenir compte des évolutions législatives récentes, des nouvelles dispositions du Code Afep-Medef révisé et de la transformation de la Société en société européenne.

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

Pour les nouveaux membres du Conseil de surveillance, il est organisé une formation spécifique, au cours de laquelle ils rencontrent les membres de l'équipe dirigeante de la Société (appelée « Induction Day »).

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

Le Président du Conseil de surveillance est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les convocations sont envoyées par courrier ou par e-mail, dans la mesure du possible une semaine à l'avance. Pour les cas d'urgence, le Conseil de surveillance peut être convoqué sans délai et se tenir par téléphone ou visioconférence ; en 2016, une séance du Conseil s'est tenue par conférence téléphonique et deux séances se sont tenues, pour partie, hors la présence du Directoire.

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

Le Conseil de surveillance tient des réunions régulières. Un registre des présences est tenu. En 2016, le Conseil de surveillance s'est réuni 9 fois, le taux de présence moyen a été de 94 % et la durée moyenne d'une réunion a été de trois heures cinquante.

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

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

2.1.2.4 Missions du Conseil de surveillance

Comme le précise le règlement intérieur du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance représentent individuellement et collectivement l'ensemble des actionnaires. Sa mission doit s'exercer dans l'intérêt social commun. Le Conseil de surveillance est un organe collégial au sein duquel les décisions ainsi que les observations formulées sur les décisions du Directoire sont prises collectivement.

Les principaux points abordés lors des réunions du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2016 et au début de l'exercice 2017 ont été les suivants :

Stratégie et opérations :

- stratégie et positionnement de la Société, en particulier dans la perspective de la définition de la stratégie 2017-2020 et de son cadrage financier, auxquelles 3 séances ont été principalement dédiées ;
- projets d'investissement et de désinvestissement ;
- rapports trimestriels du Directoire sur la situation de la Société et du Groupe ;
- internationalisation.

Financements et communication financière :

- situation financière ;
- actif net réévalué ;
- comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2015 et au 30 juin 2016 et rapports des Commissaires aux comptes ;
- dividende ;
- présentation du rapport de gestion ;
- rapports du Comité d'audit ;
- information financière trimestrielle ;
- documents de gestion prévisionnelle ;
- financements et émissions obligataires ;
- rachats d'actions et réduction de capital ;
- composition de l'actionnariat ;
- communication financière.

Gouvernance :

- rapports du Comité de gouvernance ;
- reconduction et 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 ;
- revue de conformité au Code Afep-Medef ;
- fonctionnement et travaux du Conseil de surveillance et revue du règlement intérieur du Conseil ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gouvernance et le contrôle interne ;
- principes de co-investissement 2017-2020 et co-investissements du Directoire ;
- résolutions présentées par le Directoire à l'Assemblée générale annuelle ;
- évolution de la composition du Conseil et des comités ;
- rémunération du Président du Conseil ;
- égalité professionnelle et salariale ;
- augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe.

Une séance du Conseil de surveillance a été organisée en octobre 2016 au siège social de Constantia Flexibles à Vienne, à la demande des membres du Conseil. Les membres du Conseil ont ainsi pu visiter les installations industrielles et échanger avec les managers de cette société.

2.1.2.5 Évaluation du Conseil de surveillance et de ses comités

La recommandation 9 du Code Afep-Medef révisé préconise au Conseil de surveillance de procéder à « l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires [...] en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement [...] ». À cet égard, il est recommandé que le Conseil débattenne une fois par an de son fonctionnement, qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les 3 ans au moins sous la direction du Comité de gouvernance, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur.

En 2016, lors de sa séance du 30 novembre, le Conseil de surveillance a consacré un point de son ordre du jour à l'analyse

approfondie de sa composition et de son fonctionnement dont les principales conclusions sont les suivantes :

- accompagner la diversification géographique du portefeuille en accueillant des membres anglo-saxons au sein du Conseil ;
- continuer à améliorer l'information du Conseil avec des réunions sur la stratégie, l'examen des projets d'acquisition, l'information sur les filiales et participations, les risques, les sujets transversaux (digital) ;
- renouveler les visites de sites et les rencontres avec les dirigeants ;
- améliorer l'utilisation de la plate forme de dématérialisation sécurisée ;
- accélérer la diffusion des procès-verbaux des réunions.

2.1.3 Déclaration de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère depuis 2008 au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, révisé en juin 2013, novembre 2015 et novembre 2016, et aux recommandations qui y sont formulées. Ce code peut être consulté sur le site du Medef à l'adresse suivante : www.medef.fr/main/core.php.

Lors de sa séance du 1^{er} février 2017, le Conseil de surveillance a examiné la situation de la Société au regard du Code Afep-Medef tel que révisé.

Conformément à la recommandation AMF 2012-14 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, le tableau ci-après synthétise les recommandations du code que la Société n'applique pas.

Proportion de membres indépendants au Comité d'audit	<p>Le Comité d'audit de Wendel comprend 3 membres indépendants sur 6, soit moins que les 2/3 préconisés par le code.</p> <p>Au Conseil cependant, Wendel étant une société contrôlée par un actionnaire majoritaire, il suffit que la proportion de membres indépendants soit égale ou supérieure à 1/3 ; tel est bien le cas au Comité d'audit avec 1/3 d'indépendants.</p> <p>En outre, la Présidence tenue par un membre indépendant, l'implication et la connaissance approfondie de la Société par les membres du Comité d'audit, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent une approche arithmétique de la composition du Comité d'audit.</p>
Nomination du membre du Conseil représentant les salariés au Comité de gouvernance	Une telle nomination, dans une société avec un effectif très réduit, créerait une perception de conflit d'intérêts.
Absence de variabilité des jetons de présence en fonction de l'assiduité	Le Conseil de surveillance n'a pas estimé utile d'instaurer une part variable d'assiduité compte tenu du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses comités en 2016.
Plan de succession	Le point a été discuté en Comité de gouvernance début 2017.

2.1.4 Les comités du Conseil de surveillance

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

2.1.4.1 Le Comité d'audit

Composition du Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de six membres :

- Guylaine Saucier, Présidente ;
- Dominique Hériard Dubreuil, Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité de gouvernance ;
- Bénédicte Coste ;
- Édouard de l'Espée ;
- Gervais Pellissier ;
- Humbert de Wendel.

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

Chacun des membres du Comité d'audit a la compétence financière et comptable requise pour être membre du comité, dans la mesure où il exerce ou a exercé des fonctions de Direction générale dans plusieurs sociétés industrielles ou financières, conformément à la recommandation 16.1 du Code Afep-Medef révisé. En effet, Guylaine Saucier est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec, Dominique Hériard Dubreuil a été PDG de Rémy Cointreau, Bénédicte Coste est PDG d'une société de gestion, Édouard de l'Espée est Directeur exécutif d'une société de gestion, Gervais Pellissier est DGD 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.

Guylaine Saucier, Dominique Hériard Dubreuil et Gervais Pellissier sont les membres indépendants du comité, soit 3 membres sur 6.

La composition du Comité d'audit ne répond pas à la recommandation 15.1 du Code Afep-Medef révisé qui préconise au moins deux tiers de membres indépendants (voir le tableau de synthèse des recommandations Afep-Medef en section 2.1.3).

Missions du Comité d'audit

Conformément à la recommandation 15.2 du Code Afep-Medef révisé, à l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 relative aux Commissaires aux comptes, au rapport final sur le Comité d'audit de l'AMF (juillet 2010) et à la recommandation AMF 2010-19, le Comité d'audit de Wendel a pour tâche principale d'assurer le suivi :

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

Plus spécifiquement, et conformément à l'article 17.1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit de Wendel a notamment pour missions de :

- s'assurer de la pertinence du choix et de la bonne application des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
- s'assurer de la pertinence du traitement comptable de toute opération significative ou complexe réalisée par la Société ;
- s'assurer que l'information financière provient d'un processus suffisamment structuré pour garantir la fiabilité de cette information ;
- s'assurer qu'il existe un processus d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière et notamment sur le patrimoine de la Société ; il s'assure également que les faiblesses identifiées donnent lieu à des plans d'action appropriés ;
- assurer la liaison avec les Commissaires aux comptes et les entendre régulièrement ;
- revoir, avant qu'ils ne soient rendus publics, les principaux documents d'information comptable et financière (et notamment le calcul périodique de l'actif net réévalué) émis par la Société ;
- présenter au Conseil de surveillance les observations qu'il juge utiles en matière comptable et financière, notamment à l'occasion de l'arrêté des comptes individuels et consolidés, semestriels et annuels ;

- piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection et émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation est proposée à l'Assemblée générale ;
- se faire communiquer les honoraires d'audit et de conseil versés par la Société et ses filiales aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société et en rendre compte au Conseil de surveillance ;
- examiner les travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes (diligences directement liées au contrôle des comptes) ;
- revoir les communiqués de presse sur les résultats financiers de la Société ;
- se saisir, à la demande du Conseil, de tout sujet relevant de sa compétence.

Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire, et au moins deux fois par an préalablement à l'examen des comptes annuels et semestriels par le Conseil de surveillance. Le Comité d'audit peut tenir ses réunions par visioconférence ou autres moyens de télécommunication. Il peut, dans le cadre de sa mission, se saisir de toute question qu'il juge utile et nécessaire. Il dispose de tous les moyens qu'il requiert pour mener à bien sa mission. Ses réunions ont lieu, dans toute la mesure du possible, avec un délai suffisant par rapport aux réunions du Conseil de surveillance pour lui permettre d'approfondir tout point qui soulèverait son attention.

De même, les principaux documents sont adressés à l'avance à ses membres avec un délai suffisant. Le Directeur financier de la Société présente aux membres du comité les sujets à l'ordre du jour, ainsi que les risques identifiés pour la Société et les engagements hors-bilan. Les Commissaires aux comptes sont invités lors de chaque réunion. Le Comité d'audit auditionne la Direction financière ainsi que les Commissaires aux comptes en dehors de la présence des membres du Directoire.

En janvier 2016 a été créée la fonction de Directeur de l'audit interne pour le Groupe, ce qui a permis d'engager de nouvelles actions en matière de prévention et de traitements des risques.

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

Le Comité d'audit peut enfin mandater des experts pour mener à bien toute tâche ou diligence relevant de son champ de compétence. Un expert indépendant remet à ces différentes instances sa propre évaluation.

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

Le Comité d'audit s'est réuni six fois en 2016 ; le taux de participation a été de 94 % ; la durée moyenne d'une réunion a été de trois heures.

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

En 2016, le Comité d'audit a examiné les points suivants :

- comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2015 ;
- comptes consolidés semestriels au 30 juin 2016 ;
- tests de dépréciation (*impairment*) ;
- actif net réévalué et méthodologie de calcul ;
- endettement de Wendel et endettement consolidé ;
- rapports des Commissaires aux comptes ;
- autorisation de missions non audit pour les Commissaires aux comptes et suivi des missions ;
- situation de liquidité et de l'endettement de Wendel et des filiales ;
- suivi des risques de la Société et mesures de contrôle ;
- revue des risques des filiales ;
- plans d'audit interne et synthèses ;
- litiges en cours ;
- traitement comptable de certaines opérations ;
- garanties de passif ;
- validation de l'atteinte des objectifs du Directoire ;
- situation fiscale du Groupe ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur la gestion des risques et le contrôle interne ;
- validation de la condition de performance des options et des actions de performance du Directoire ;
- revue des honoraires et attestation d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- fonctionnement du comité et revue du Règlement intérieur du Conseil pour la partie qui concerne le comité.

2.1.4.2 Le Comité de gouvernance

Composition du Comité de gouvernance

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

- Dominique Hériard Dubreuil, Présidente du Comité de gouvernance et Vice-Présidente du Conseil de surveillance ;
- Priscilla de Moustier ;
- Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'audit ;
- Christian d'Oosthove ;
- Jacqueline Tammenoms Bakker .

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

Le Comité de gouvernance comprend trois membres indépendants sur cinq, soit les deux tiers : Dominique Hériard Dubreuil, Présidente, Guylaine Saucier et Jacqueline Tammenoms Bakker.

La composition du Comité de gouvernance est conforme aux recommandations 16.1 et 17.1 du Code Afep-Medef révisé qui préconisent une majorité de membres indépendants ainsi que la Présidence tenue par un membre indépendant.

Missions du Comité de gouvernance

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

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

- se prononcer sur toute question relative à la gouvernance de la Société ou au fonctionnement de ses organes sociaux ;
- piloter l'évaluation de la composition et des travaux du Conseil de surveillance ;
- se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie.

Travaux et modes de fonctionnement

Le Comité de gouvernance s'est réuni à huit reprises en 2016. Le taux de présence de ses membres a été de 98 %. Les réunions ont duré en moyenne trois heures.

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

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

Le secrétariat de ce Comité est assuré par Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général.

Les réunions au cours de l'exercice 2016 ont porté sur les points suivants :

- renouvellement et rémunération du Directoire ;
- conformité de la Société au regard du Code Afep-Medef, et notamment indépendance des membres du Conseil ;
- rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- préparation de l'Assemblée générale : revue de la présentation sur la gouvernance ;
- attribution de stock-options et d'actions de performance au Directoire et validation des conditions de performance ;
- co-investissements des membres du Directoire ;
- augmentation de capital dans le cadre du plan d'épargne Groupe et participation du Directoire ;
- évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance conduite sous la supervision de la Présidente du Comité de gouvernance à l'aide d'un questionnaire ;
- composition et processus de renouvellement des membres du Conseil ;
- rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- revue des candidatures au Conseil ;
- revue des réponses aux questions posées par le Haut Comité du gouvernement d'entreprise ;
- revue des politiques internes en matière de conformité.

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

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

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

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts de la Société attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance. Le Président du Directoire et, le cas échéant, le ou les membres du Directoire désignés comme Directeurs généraux par le Conseil de surveillance, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Président ou d'un des Directeurs généraux qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

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

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

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

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

Le Directoire exécute les décisions des assemblées.

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

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de surveillance un rapport détaillé sur la situation et les perspectives de la Société et, en particulier, sur les performances et la stratégie de développement des filiales composant le portefeuille (chiffre d'affaires, situation financière), les opérations financières projetées ou réalisées, ainsi que toutes les opérations susceptibles d'affecter significativement la Société.

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

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

Le Conseil de surveillance est régulièrement informé des risques encourus par la Société et des mesures prises par le Directoire pour y faire face (sections 2.2, 2.3 et note 15.1 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 :

a) en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des décisions du Conseil de surveillance des 1^{er} décembre 2010 et 30 novembre 2016 pour :

- la cession d'immeubles par nature, au-delà de 10 M€ par opération,
- les cessions de participations, au-delà de 100 M€ par opération,
- la constitution de sûretés ainsi que l'octroi de cautions, avals et garanties, au-delà de 100 M€ par opération,
- toutes conventions soumises à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;

b) en vertu des statuts de Wendel pour :

- toute opération, notamment d'acquisition ou de cession réalisée par la Société (ou un *holding* intermédiaire), supérieure à 100 M€,
- toute décision engageant durablement l'avenir de la Société ou de ses filiales, c'est-à-dire, selon l'interprétation du Conseil de surveillance, toute décision modifiant sensiblement la stratégie ou l'image du groupe Wendel,
- la proposition à l'Assemblée générale de toute modification statutaire,
- toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation de capital ou réduction du capital par émission de valeurs mobilières ou annulation d'actions,
- toute proposition à l'Assemblée générale d'affectation du résultat et de distribution de dividende ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende,

- toute opération de fusion ou de scission à laquelle la Société serait partie,
- toute proposition à l'Assemblée générale d'un programme de rachat d'actions,
- toute proposition à l'Assemblée générale en vue de la nomination ou du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, 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.

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

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

2.1.6 Déontologie des organes de direction et de surveillance

La recommandation 19 du Code Afep-Medef révisé et la recommandation n° 2010-07 de l'AMF en date du 3 novembre 2010 prescrivent une série d'obligations s'appliquant aux membres des organes de direction.

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

La Charte de confidentialité et de déontologie boursière de la Société définit les missions confiées au Déontologue de la Société. Depuis le 24 juillet 2009, le Déontologue est M^{me} Caroline Bertin Delacour, Secrétaire général de Wendel.

Le Directoire a également adopté une Charte éthique et déploie ainsi progressivement le programme de conformité. Ce programme de conformité s'applique aux mandataires sociaux.

2.1.6.1 Conventions réglementées

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

2.1.6.2 Inscription au nominatif

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

2.1.6.3 Obligation d'abstention

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.6.4 Déclaration des transactions des dirigeants

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, ainsi que les personnes qui leur sont liées, sont tenus de déclarer à l'AMF, par voie électronique, dans un délai de trois jours de négociation suivant leur réalisation, les opérations à déclarer sur les actions de la Société et sur les instruments qui leur sont liés. Cette déclaration est également adressée au Déontologue de la Société. La Société fait figurer toutes ces transactions depuis 2005 sur son site Internet.

2.1.6.5 Conflits d'intérêts

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

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

Lors de sa séance du 10 février 2012, le Conseil de surveillance a renforcé dans son règlement intérieur les procédures visant à prévenir les conflits d'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 situation de conflit d'intérêt, même potentiel, le membre du Conseil s'abstient de participer aux débats et ne prend pas part au vote de la délibération correspondante ; il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêt ; le Président du Conseil de surveillance l'invite à ne pas assister à la délibération. Toute décision du Conseil concernant un conflit d'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. Le Conseil décide, le cas échéant, si une telle nomination est incompatible avec le mandat de membre du Conseil de surveillance de Wendel ; dans l'affirmative, le membre du Conseil est invité à choisir entre ce nouveau mandat ou cette nouvelle fonction, d'une part, et son mandat chez Wendel, d'autre part. Toute décision d'incompatibilité est dûment motivée.

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

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

- l'obligation pour chaque membre du Conseil de surveillance prévue par les statuts de la Société de détenir 500 actions entièrement libérées ;
- les obligations de conservation par les membres du Directoire des actions issues des levées de leurs stock-options ou de l'attribution définitive de leurs actions de performance ;
- l'impossibilité pour les membres du Directoire d'exercer leurs options et de vendre les actions correspondantes dans les 30 jours précédant la publication des comptes annuels et semestriels et les 2 jours suivant cette publication, conformément à la Charte de déontologie boursière de la Société et conformément à la recommandation 24.3.3 du Code Afep-Medef révisé ;
- les obligations d'abstention prévues par la Charte de déontologie boursière ;
- les engagements collectifs de conservation conclus par certains mandataires sociaux dans le cadre de l'article 885 I bis et 787 B du Code général des impôts, décrits à la section 7.9.1 du présent document de référence ;
- l'obligation, pour les membres du Directoire, de détenir en permanence 25 000 actions de la Société ; cette obligation de conservation peut être levée ou assouplie par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, en fonction de circonstances exceptionnelles.

2.1.7 Rémunération des mandataires sociaux

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

2.1.7.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

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

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

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

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

Les principes d'élaboration de la politique de rémunération des membres du Directoire sont :

- une appréciation globale de la rémunération de chaque membre du Directoire réalisée par le Comité de gouvernance et le Conseil de surveillance ; chaque composante est analysée individuellement et par rapport aux autres composantes pour garantir un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération ;
- une rémunération conforme aux pratiques de marché, appréciées dans le contexte métier et le secteur de référence des sociétés d'investissement ;
- une rémunération axée sur la performance pour garantir l'alignement des membres du Directoire sur celui des actionnaires ;
- une transparence dans la politique de rémunération, au regard de l'information des actionnaires : pour 2016 et 2017, et pour répondre aux nouvelles exigences de la loi dite « Sapin II », relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, les éléments quantitatifs et qualitatifs de la rémunération variable du Directoire sont communiqués.

La rémunération des membres du Directoire comprend :

- une partie fixe, incluant les jetons de présence perçus au titre de leurs mandats au sein du Groupe ;
- une partie variable, établie sur des objectifs précis, fondés sur des critères quantitatifs et qualitatifs, dont le choix et la pondération sont définis pour la durée du mandat du Directoire par le Conseil de surveillance sur la recommandation du Comité de gouvernance ; en application de l'article L 225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable du Président du Directoire au titre de 2017, lequel ne dispose pas d'un contrat de travail, est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017 ;
- des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou des attributions d'actions de performance.

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

Le mandat du Directoire a expiré le 6 avril 2017.

Le Conseil de surveillance a décidé de renouveler le mandat du Directoire pour une nouvelle période de quatre ans (avril 2017-avril 2021) avec les principes de rémunération suivants :

- alignement avec l'intérêt des actionnaires,
- des objectifs simples, lisibles et exigeants pour la rémunération variable annuelle,
- des principes fixés pour la durée du mandat du Directoire, avec une clause de rencontre à mi-parcours.

Contrat de travail

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

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

La part fixe

Le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité de gouvernance, détermine la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire au regard de ses performances et des études comparatives réalisées par des cabinets indépendants.

Pour le nouveau mandat du Directoire (avril 2017-avril 2021), le Conseil de surveillance, ayant constaté que cette rémunération est demeurée inchangée pour le Président du Directoire depuis son arrivée en 2009 et pour le membre du Directoire depuis 2008, après avoir baissé entre 2009 et 2013, a décidé d'augmenter la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire de 5 %.

La part variable annuelle

La part variable annuelle repose sur des critères quantitatifs et qualitatifs précis et fixés pour la durée du mandat du Directoire. Pour accompagner de manière dynamique les défis du Groupe, le poids respectif des objectifs quantitatifs et qualitatifs est déterminé par ordre d'importance. Ces objectifs et leur taux d'atteinte pour l'année 2016 sont détaillés ci-après.

Pour le mandat 2013-2017, la part variable pouvait atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe, sans pouvoir dépasser ce pourcentage, même en cas de surperformance.

Pour le nouveau mandat du Directoire 2017-2021, le Conseil de surveillance a décidé de réduire le nombre d'objectifs fixés pour la rémunération variable annuelle pour en faciliter la lisibilité.

Ils sont désormais au nombre de quatre, trois quantitatifs, un qualitatif, chacun pesant pour 25 % dans l'appréciation de la rémunération variable annuelle :

- le premier objectif porte sur un ou plusieurs actifs de long terme du Groupe, avec des critères précis concernant leur performance ;
- le deuxième objectif porte sur le développement sur l'année des sociétés non cotées du portefeuille non couvertes par le premier objectif. La performance sera reflétée par la création de valeur à multiples constants ;
- le troisième objectif concerne le niveau d'endettement, qui ne doit pas dépasser un niveau pré-déterminé en matière de dette nette ;
- le quatrième objectif, d'ordre qualitatif, est choisi chaque année par le Conseil de surveillance et consiste en l'atteinte de certaines priorités de l'année exprimées de manière qualitative, mais précise et le cas échéant quantifiée.

Ces quatre critères sont également utilisés pour les membres de l'équipe de direction.

Enfin, le Conseil de surveillance a décidé de porter la rémunération variable maximum à 115 % de la rémunération fixe.

Les données chiffrées sont vérifiées par le Comité d'audit.

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

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.

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

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

L'Assemblée générale des actionnaires fixe chaque année le plafond maximum des attributions d'options et d'actions de performance, à 0,9 % du capital jusqu'en 2014, porté à 1 % du capital en 2015 et en 2016 pour tenir compte de l'augmentation des effectifs de la Société. En 2017, il sera également proposé à l'Assemblée générale cette même proportion de 1 % du capital.

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

Les options et les actions de performance sont soumises à des conditions de performance applicables à tous, aux membres du Directoire comme aux salariés bénéficiaires.

Ces conditions de performance sont appréciées sur une durée de deux ans, sous réserve du respect de la conditions de présence de 2 ans pour une attribution à 100 %. Compte tenu du nombre élevé d'actions de la Société conservé par les membres Directoire, une condition de performance s'étalant sur deux exercices est raisonnable.

Jusqu'en 2016, la condition de performance était la mesure de la progression de l'Actif Net Réévalué de Wendel de 5 % sur un an et de 10,25 % sur les deux années d'appréciation de la condition de performance.

En 2017, le Conseil de surveillance a décidé de modifier le critère à satisfaire pour l'attribution des options et actions de performance afin de mieux aligner l'intérêt des dirigeants et salariés de Wendel sur les intérêts des actionnaires : le Conseil de surveillance a retenu comme indicateur la progression du cours de Bourse de Wendel, calculée sur les 50 séances de Bourse précédant l'Assemblée générale. Il s'agit d'un critère de performance simple et transparent pour le marché. La progression du cours de Bourse reste fixée à 5 % sur un an ou 10,25 % sur deux ans.

L'atteinte des conditions de performance est décrite en section 2.1.7.3.

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

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..

Au 31 décembre 2016, Frédéric Lemoine et Bernard Gautier détenaient respectivement 160 911 et 91 727 actions de la Société.

Avantage en nature

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

Il a l'usage d'une voiture de fonction à strict usage professionnel, qui ne constitue pas un avantage en nature.

L'équilibre entre les différents éléments de la rémunération globale

Le Conseil de surveillance veille à ce que les différents éléments de la rémunération du Directoire forment un ensemble équilibré. De 2013 à 2016, les différents éléments de rémunération s'équilibrent de la manière suivante (en pourcentage) :

- 60/40 entre rémunération de court terme en numéraire (fixe annuel et variable annuel) et rémunération de long terme en actions (options et actions de performance),
- 70/30 entre rémunération avec condition de performance et rémunération sans condition de performance.

Indemnités de départ

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

Le Conseil de surveillance, lors de ses séances des 27 mars 2013 et 22 mars 2017, a réitéré son autorisation concernant ces indemnités de départ à l'occasion des renouvellements du mandat du Directoire ; l'Assemblée générale du 28 mai 2013 a approuvé ces conventions réglementées et leur reconduction est soumise au vote de l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En cas de départ d'un membre du Directoire

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

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

2.1.7.2 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

Le montant des jetons de présence est stable à 750 000 € depuis l'Assemblée générale du 4 juin 2010 qui l'a fixé.

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

Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 de porter le montant des jetons de présence à 900 000 €. La répartition individuelle des jetons de présence sera revue en conséquence par le Conseil de surveillance, sous réserve du vote de l'Assemblée générale du 18 mai 2017.

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

Les rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2016 aux membres du Directoire seront soumises à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2017, conformément à la recommandation 26.1 du Code Afep-Medef révisé en novembre 2016 (les éléments de rémunération faisant l'objet d'un avis sont présentés dans le rapport du Directoire sur les résolutions à la section 8.10.2).

Tableau 1 du Code Afep-Medef

	2016	2015
Frédéric Lemoine		
Président du Directoire		
Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux 2)	2 260 012	2 286 802
Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice	0	51 747
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	926 271
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice	34 572	17 249
Valorisation des actions de performance ⁽¹⁾ attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 707 857	910 747
Total : rémunérations dues au titre de l'exercice et valorisation des stock-options et actions de performance attribuées au cours de l'exercice	3 967 869	4 123 820
Bernard Gautier		
membre du Directoire		
Total des rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux 2)	1 506 684	1 524 540
Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice	0	34 500
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	617 550
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice	23 048	11 500
Valorisation des actions de performance ⁽¹⁾ attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 138 571	607 200
Total : rémunérations dues au titre de l'exercice et valorisation des stock-options et actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 645 255	2 749 290

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

(1) Les actions de performance attribuées en 2016 sont valorisées à 49,40 €, celles attribuées en 2015 l'étaient à 52,80 €. La valorisation des actions de performance est en baisse du fait notamment de la baisse du cours de Bourse de l'action (voir section 2.1.7.6).

2.1.7.4 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

À l'occasion du renouvellement du mandat du Directoire, en avril 2013, le niveau et la structure de la rémunération des membres du Directoire avaient fait l'objet d'un benchmark et d'une étude par un cabinet indépendant mandaté par le Comité de gouvernance.

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

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

objectifs à hauteur de 50 %, aucune rémunération variable n'est versée ; entre 50 % et 100 % de réalisation des objectifs, la rémunération variable est versée en proportion de la réalisation des objectifs ; comme auparavant, elle n'est en aucun cas garantie.

La rémunération variable est versée au début de l'année suivant celle au titre de laquelle elle est due. La rémunération variable tient compte d'objectifs quantitatifs (pour 70 % de la rémunération variable en 2016) et qualitatifs (pour 30 % en 2016), comme en 2015, 2014 et 2013.

Les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil de surveillance ont été pour 2016, comme en 2013, 2014 et 2015, fonction du résultat opérationnel des sociétés du Groupe pour 30 %, de la consommation de trésorerie pour 15 %, de la gestion de la dette pour 15 % et de la progression de l'ANR pour 10 %.

Pour 2016, les objectifs qualitatifs fixés par le Conseil de surveillance concernaient notamment le développement de la société IHS et l'intégration réussie des nouvelles sociétés.

Pour des raisons de confidentialité sur la stratégie suivie par la Société, le niveau de réalisation de chacun des objectifs du Directoire ne peut être rendu public.

Le Comité de gouvernance a en conséquence conclu que les objectifs des deux membres du Directoire avaient été atteints à hauteur de 85,23 % en 2016. En conséquence, il a proposé au Conseil de surveillance, qui l'a accepté, que Frédéric Lemoine perçoive, pour 2016, 85,23 % de sa rémunération variable maximum, soit 1 022 760 €.

Compte tenu du travail collégial effectué par le Directoire, les objectifs des deux membres du Directoire ne sont pas individualisés ; en conséquence, Frédéric Lemoine a proposé que Bernard Gautier, pour sa part, perçoive, pour 2016, 85,23 % de sa rémunération variable maximum, soit 681 840 €, ce qui a été autorisé par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de gouvernance.

Tableaux 2 du Code Afep-Medef

Les montants versés au titre de l'année correspondent aux sommes effectivement perçues par chaque mandataire ; les montants dus correspondent, conformément à la définition donnée par l'AMF, aux « rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement ».

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

	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Frédéric Lemoine Président du Directoire				
Rémunération fixe totale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
<i>dont jetons de présence ⁽¹⁾</i>	253 615	239 465	239 424	221 189
Rémunération variable	1 022 760	1 050 120	1 050 120	1 020 000
Autres rémunérations ⁽²⁾	24 844	24 556	24 460	5 440
Avantages en nature ⁽³⁾	12 408	12 408	12 222	12 222
TOTAL	2 260 012	2 287 084	2 286 802	2 237 662

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

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

S'agissant de l'intéressement, il a reçu en 2016 au titre de 2015 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2015, soit 19 020 €.

Compte tenu de l'évolution de l'ANR en 2016, il recevra en 2017 au titre de 2016 un montant brut correspondant à la

moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2016, soit 19 308 €.

Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2016 au sein du plan d'épargne Groupe, a bénéficié de l'abondement majoré de 5 536,30 €.

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

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

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

	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Bernard Gautier membre du Directoire				
Rémunération fixe totale	800 000	800 000	800 000	800 000
<i>dont jetons de présence ⁽¹⁾</i>	173 241	188 595	179 757	168 400
Rémunération variable	681 840	700 080	700 080	680 000
Autres rémunérations ⁽²⁾	24 844	24 556	24 460	5 440
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 506 684	1 524 636	1 524 540	1 485 440

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

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

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

S'agissant de l'intéressement, il a reçu en 2016 au titre de 2015 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2015, soit 19 020 €.

Compte tenu de l'évolution de l'ANR en 2016, il recevra en 2017 au titre de 2016 un montant brut correspondant à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale applicable en 2016, soit 19 308 €.

Sa souscription à l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2016 au sein du plan d'épargne Groupe a bénéficié de l'abondement majoré de 5 536,30 €.

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

En 2016, les membres du Directoire ne se sont pas vu attribuer d'options.

Tableau 4 du Code Afep-Medef

Sans objet.

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

- options attribuées le 8 juillet 2014 : le nombre d'options exerçables était soumis à une condition de progression de l'ANR de 10,25 % sur la période 2014-2016. La condition de performance de progression de l'ANR de 10,25 % (dividende inclus) n'a pas été atteinte. Toutes les options attribuées le 8 juillet 2014 sont donc perdues ;
- options attribuées le 15 juillet 2015 : le nombre d'options exerçables était soumis à une progression de l'ANR de 5 % sur la période 2015-2016. La condition de performance de progression de l'ANR de 5 % (dividende inclus) n'a pas été atteinte. La condition de performance 2015-2017 devra être vérifiée en 2017.

Les dix salariés non-mandataires sociaux auxquels il a été consenti le plus grand nombre d'options en 2016 se sont vu attribuer 51 600 options au total.

2.1.7.6 Options levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice

Tableau 5 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Frédéric Lemoine	Plan W 3-1	achat	500	44,32 €
	Date : 4 juin 2010			
	Plan W 4-1	achat	16 000	80,91 €
	Date : 7 juillet 2011			
Bernard Gautier	Plan W 6.1	achat	3 200	82,90 €
	Date : 1 ^{er} juillet 2013			
Bernard Gautier	Plan W 5-1	achat	30 264	54,93 €
	Date : 5 juillet 2012			
TOTAL			49 964	

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

PLANS WI							PLANS WENDEL						
	PLAN n° 3	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
Date de l'Assemblée générale	10.06. 2004	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
Plans	WI 3-3	W1-1	W1-2	W1-3	W2-1	W2-2	W-3	W- 4	W- 5	W- 6	W- 7	W- 8	W- 9
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	04.07. 2006	04.06. 2007	15.07. 2008	02.04. 2009	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
Nature des options	Sous- cription	Sous- cription	Sous- cription	Sous- cription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total initial d'actions pouvant être souscrites ou achetées	60 600	837 500	890 600	271 000	391 200	7 000	353 177	404 400	227 270	252 182	231 834	268 314	68 814
dont :													
Nombre initialement attribué aux mandataires sociaux:													
M. Lemoine	-	-	-	-	120 000	-	105 000	96 000	54 542	53 518	52 632	51 747	0
M. Gautier	-	150 000	150 000	-	80 000	-	70 000	64 000	36 361	35 677	35 088	34 500	0
Date de départ d'exercice des options	04.07. 2007	04.06. 2012	15.07. 2013	02.04. 2014	16.07. 2010 ⁽²⁾	08.02. 2011	04.06. 2011	07.07. 2012	05.07. 2013	01.07. 2014	08.07. 2015	15.07. 2016	07.07. 2017
Date d'expiration des options	03.07. 2016	04.06. 2017	15.07. 2018	02.04. 2019	16.07. 2019	08.02. 2020	04.06. 2020	07.07. 2021	05.07. 2022	01.07. 2023	08.07. 2024	15.07. 2025	06.07. 2026
Prix de souscription ou d'achat par action	90,14 €	132,96 €	67,50 €	18,96 €	22,58 €	41,73 €	44,32 €	80,91 €	54,93 €	82,90 €	107,30 €	112,39 €	94,38 €
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Conditions de performance ⁽¹⁾	-	pour tous	pour tous	pour tous	pour mandataires sociaux	-	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous	pour tous
Cumul du nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2016	39 000	0	91 889	186 050	372 961	4 000	311 742	213 575	133 662	76 736	0	0	0
Cumul options de souscription ou d'achat annulées ou caduques	21 600	710 600	779 410	64 000	6 667	0	6 900	9 350	500	0	231 834	9 480	120
Nombre d'options restant à souscrire ou à acheter au 31/12/2016 ⁽³⁾	0	126 900	19 301	20 950	11 572	3 000	34 535	181 475	93 108	175 446	0	258 834	68 694
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX⁽³⁾:													
M. Lemoine				-	0	-	0	0	0	50 318	0	51 747	-
M. Gautier		37 500	0	-	0	-	0	64 000	0	35 677	0	34 500	-

⁽¹⁾ Toutes les conditions de performances sont liées à la progression de l'ANR.⁽²⁾ Pour les mandataires sociaux, le début de la période d'exercice est le 16 juillet 2012.⁽³⁾ Nombre maximum sous réserve de l'atteinte des objectifs de performance.

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

En 2016, les membres du Directoire ont bénéficié d'une allocation d'actions de performance qui a été arrêtée par le Conseil de surveillance sur la recommandation du Comité de gouvernance, dans le cadre du montant maximum fixé par l'Assemblée générale et qui est présentée dans le tableau ci-après.

Ces actions de performance présentent les caractéristiques suivantes :

- condition de présence : l'attribution des actions de performance est soumise à une condition de présence sur deux ans ; sous réserve de la réalisation des conditions de performance, la totalité des actions de performance attribuées est acquise à l'expiration du délai de deux ans et cessible à partir de cette date ;
- condition de performance : le nombre d'actions de performance définitivement attribué est soumis à une condition de progression

de l'ANR de 5 % par an sur 2 ans qui se décompose comme suit : la moitié des actions de performance attribuée est définitivement acquise à l'issue de la période d'acquisition si la progression de l'ANR sur la période 2016-2017 est supérieure ou égale à 5 % ; l'intégralité des actions de performance attribuées est définitivement acquise si la progression de l'ANR sur la période 2016-2018 est supérieure ou égale à 10,25 %. L'ANR servant de référence pour l'année 2016 est la moyenne des trois ANR publiés avant la date d'attribution, à savoir 134,7 € par action ; les ANR servant de référence pour les années 2017 et 2018 résulteront de la moyenne des trois derniers ANR publiés par la Société avant la date anniversaire de la date d'attribution des actions de performance, augmentée du cumul de tous les dividendes versés depuis le 23 mai 2016 ;

- 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 2016.

Tableau 6 du Code Afep-Medef

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Frédéric Lemoine	Plan n° 8-1	34 572	49,40 €	9 juillet 2018	9 juillet 2018	
	Date : 7 juillet 2016					voir ci-dessus
Bernard Gautier	Plan n° 8-1	23 048	49,40 €	9 juillet 2018	9 juillet 2018	
	Date : 7 juillet 2016					voir ci-dessus
TOTAL		57 620				

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 49,40 € à la date d'attribution des actions de performance (7 juillet 2016) 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 2016 se sont vu attribuer 41 550 actions au total.

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

- actions de performance attribuées le 8 juillet 2014 : le nombre d'actions de performance définitivement attribué était soumis à une condition de progression de l'ANR de 10,25 % sur la période 2014-2016. La condition de performance de progression de l'ANR de 10,25 % (dividende inclus) n'a pas été atteinte. Toutes les actions de performance attribuées le 8 juillet 2014 sont donc perdues ;
- actions de performance attribuées le 15 juillet 2015 : le nombre d'actions de performance attribué définitivement était soumis à une condition de performance de 5 % sur la période 2015-2016. La condition de performance de progression de l'ANR de 5 % n'a pas été atteinte. La condition de performance 2015-2017 devra être vérifiée en 2017.

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

Aucune action de performance n'est devenue disponible en 2016.

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

Situation au 31/12/2016	Plan 4-1	Plan 5-1	Plan 6-1	Plan 7-1	Plan 8-1
Date Assemblée générale	04/06/2012	28/05/2013	06/06/2014	05/06/2015	01/06/2016
Nombre actions autorisées en % du capital	0,30 %	0,30 %	0,30 %	0,3333 %	0,3333 %
attributions réalisées en % du capital	0,15 %	0,13 %	0,14 %	0,147 %	0,286 %
Date du Directoire	05/07/2012	01/07/2013	08/07/2014	15/07/2015	07/07/2016
Nombre d'actions gratuites attribuées	75 754	64 595	68 928	70 268	137 122
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux:					
Frédéric Lemoine	18 181	17 838	17 544	17 249	34 572
Bernard Gautier	12 120	11 892	11 696	11 500	23 048
Actions à émettre / actions existantes	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Date d'acquisition définitive	05/07/2014	01/07/2015	08/07/2016	15/07/2017	09/07/2018
Date de fin de période de conservation	05/07/2016	01/07/2017	08/07/2018	15/07/2019	09/07/2018
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui
Valeur par action au jour de l'attribution	54,93 €	82,90 €	107,30 €	112,39 €	94,38 €
Valeur de l'action à la date d'acquisition définitive	105,40 €	111,00 €	-	-	-
Nombre d'actions acquises	75 587	64 595	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	167	0	68 928	2 730	40
Nombre d'actions attribuées et restant à acquérir	0	0	0	67 538	137 082

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

Tableau 11 du Code Afep-Medef

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

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

Contrat de travail

Voir section 2.1.7.1, Politique de rémunération des membres du Directoire.

Indemnités de départ

Voir section 2.1.7.1, Politique de rémunération du Directoire.

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

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

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

. jeton ordinaire : 35 000 € ;

. double jeton pour le Président du Conseil et le Président de chaque comité : 70 000 € ;

. majoration pour participation à un comité : 15 000 €.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 de porter ce montant à 900 000 €.

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

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

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

Tableau 3 du Code Afep-Medef

Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants et non salariés ⁽¹⁾

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2015
François de Wendel		
Jetons de présence	70 000	70 000
Jetons de présence Wendel-Participations	18 832	18 832
Rémunération de Président du Conseil de surveillance	70 000	70 000
TOTAL	158 832	158 832
Dominique Hériard Dubreuil		
Jetons de présence	85 000	67 500
Gérard Buffière		
Jetons de présence (jusqu'à juin 2015)	0	25 000
Laurent Burelle		
Jetons de présence	35 000	35 000
Didier Cherpitel		
Jetons de présence (jusqu'à juin 2015)	0	42 500
Bénédicte Coste		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
TOTAL	59 416	59 416
Édouard de l'Espée		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
TOTAL	59 416	59 416

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2015
Priscilla de Moustier		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
TOTAL	59 416	59 416
Christian d'Oosthove		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
TOTAL	59 416	59 416
Gervais Pellissier		
Jetons de présence (à partir de juillet 2015)	50 000	25 000
Guylaine Saucier		
Jetons de présence	85 000	85 000
Jacqueline Tammenoms Bakker		
Jetons de présence (à partir de juillet 2015)	50 000	25 000
Humbert de Wendel		
Jetons de présence	50 000	50 000
Jetons de présence Wendel-Participations	9 416	9 416
TOTAL	59 416	59 416
TOTAL	760 912	760 912
Dont total Jetons de présence Wendel et rémunération du Président du Conseil de surveillance	695 000	695 000

(1) L'administrateur salarié ne touche pas de jeton pour sa participation au Conseil de surveillance et le tableau ci-avant n'inclut pas la rémunération qui lui est versée par la Société.

2.2 Facteurs de risques

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

Les facteurs de risques présentés ici sont ceux qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives de la Société ou des sociétés comprises dans la

consolidation par intégration globale au cours de l'exercice écoulé et à la date du présent document de référence.

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

2.2.1 Risques financiers

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

2.2.2 Risques opérationnels

Wendel, Trief et Oranje-Nassau

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

2.2.2.1 Risques liés à l'instruction des projets d'investissement

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 des informations opérationnelles, environnementales, financières et comptables, juridiques et fiscales, communiquées lors des *due diligences*. Ces informations peuvent être plus ou moins précises et complètes.

Gestion du risque

Les *due diligences* effectuées sont approfondies et doivent répondre aux critères d'investissement préalablement définis par Wendel. Au cas par cas, les risques identifiés peuvent faire l'objet d'une garantie des vendeurs. Ces *due diligences* évoluent et ont intégré la RSE et les enjeux de la digitalisation.

2.2.2.2 Risques liés à l'évolution législative ou réglementaire

Présentation du risque

Les opérations juridiques liées aux acquisitions sont souvent complexes, du fait de l'application de dispositions législatives ou réglementaires relevant de systèmes juridiques étrangers 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 pourrait affecter l'attractivité des opérations d'investissement menées par Wendel.

Enfin, les récentes lois votées en matière de *compliance* ainsi que l'application extra territoriale de réglementations étrangères imposent à Wendel comme à ses sociétés en portefeuille une vigilance accrue.

Gestion du risque

Lors d'une acquisition, l'équipe d'investissement accompagnée par les équipes juridiques, fiscales et financières travaillent avec les meilleurs conseils de la place concernée afin que la structuration retenue soit conforme aux dispositions législatives, réglementaires et fiscales applicables.

Wendel, comme ses sociétés en portefeuille, mettent en place progressivement des programmes de compliance efficaces et adaptés à leur activité.

2.2.2.3 Risques liés à l'estimation de la valeur des sociétés du portefeuille

Présentation du risque

Une fois en portefeuille, les sociétés dans lesquelles Wendel a investi doivent être périodiquement évaluées. Ces évaluations périodiques du portefeuille permettent de déterminer la valeur de l'Actif Net Réévalué par action (ANR). Ces valorisations intermédiaires peuvent être différentes de la valeur finale de cession. Les sociétés contrôlées non cotées sont moins liquides que les sociétés cotées. La forte volatilité actuelle des marchés financiers peut faire varier de manière importante la valeur de l'ANR. 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. En fonction des conditions de marché, les cessions de participation peuvent être plus ou moins aisées.

Gestion du risque

L'ANR de Wendel est ainsi calculé cinq fois par an selon une méthodologie précise et stable (voir section 4.3). Il est arrêté par le Directoire, revu par le Comité d'audit et enfin examiné par le Conseil de surveillance (voir section 2.1.4.1). Un expert indépendant remet à ces différentes instances sa propre évaluation.

2.2.2.4 Risques liés à l'exposition géographique ou sectorielle du portefeuille

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.

Gestion du risque

Par une diversification de ses actifs, à la fois sectorielle et géographique, le groupe Wendel cherche à réduire sa sensibilité au risque lié à la valorisation de ses sociétés en portefeuille. Wendel a ainsi pris pied en Afrique en 2013, en investissant dans le groupe IHS et dans Saham Group qui opèrent respectivement dans le secteur des télécoms et dans des secteurs variés, dont la santé et l'assurance. En 2015, Wendel a finalisé deux acquisitions dans le secteur de l'emballage, l'une aux États-Unis, l'autre en Autriche, et opérant sur des segments de marché très différents. En 2016, Wendel s'est renforcé aux États-Unis par sa prise de participation dans Allied Universal et en Afrique du Sud, avec l'acquisition de Tsebo, leader panafricain des services aux entreprises. Toutes ces

sociétés opèrent dans plusieurs pays d'Afrique, réduisant ainsi le risque-pays. En outre, Wendel soutient la croissance de ses participations à l'international, notamment par l'ouverture de ses bureaux hors de France.

2.2.2.5 Risques liés à la dépendance vis à vis des personnes clés

Présentation du risque

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

Le départ de membres de l'équipe de direction dans les sociétés en portefeuille de Wendel peut également avoir un impact négatif sur le développement et la stratégie de la société concernée, compte tenu du partenariat actif que Wendel instaure avec les équipes de direction.

Gestion du risque

L'alignement des intérêts, créateur de valeur, entre l'actionnaire, les équipes de direction de Wendel et les équipes de direction des sociétés en portefeuille, permet de diminuer fortement le risque de dépendance aux personnes clés. Cet alignement passe par le dialogue étroit noué avec les équipes de direction des sociétés en portefeuille ainsi que par le co-investissement. En outre, le caractère collégial des décisions d'investissement ou de désinvestissement et du suivi des sociétés du portefeuille limitent l'impact des départs éventuels pour Wendel.

2.2.2.6 Risques en matière de RSE

Présentation du risque

Wendel n'a pas d'autre activité que celle de prendre des participations. Toutefois, l'évolution législative récente (loi sur le devoir de vigilance, loi Sapin 2 concernant la lutte contre la corruption) ainsi que des jurisprudences récentes peuvent rechercher la responsabilité des sociétés mères, que ce soit en matière d'environnement ou de loyauté des pratiques. Au-delà de la mise en jeu éventuelle de la responsabilité de Wendel, il existe un risque de réputation pour Wendel.

Gestion du risque

Lors de l'examen des dossiers d'investissement, les risques liés à l'activité de la société dans laquelle une prise de participation est envisagée sont examinés avec soin. Wendel peut ainsi avoir à mener des diligences particulières selon les risques concernés ; Wendel a ainsi conduit des *integrity due diligences* dans certains pays considérés comme étant « à risque ». Ces diligences ont vocation à être renforcées au fur et à mesure du déploiement du programme de conformité de Wendel.

2.2.2.7 Risques des sociétés en portefeuille

Bureau Veritas

Les principaux risques identifiés par Bureau Veritas sont l'évolution de l'environnement macroéconomique, des risques géopolitiques, de l'environnement concurrentiel du Groupe ; les risques liés aux évolutions technologiques ; les risques liés aux ressources humaines et à la santé et la sécurité des personnes ; les risques liés au non-renouvellement, à la suspension ou à la perte de certaines autorisations ; les risques liés aux acquisitions du Groupe ; les risques spécifiques liés à l'activité services aux gouvernements ; les risques liés aux sanctions internationales ; le risque d'image ; le risque éthique ; le risque lié à l'actionnariat du Groupe ; les risques liés aux systèmes d'information ; les risques juridiques (liés aux procédures contentieuses ou pré-contentieuses ; au maintien de la couverture d'assurance des activités du Groupe, à l'évolution de la réglementation) ; les risques financiers et de marché (endettement, financements, engagements du Groupe, risques de taux d'intérêt, risque de liquidité, de change, de contrepartie et de crédit, de sensibilité du résultat net et des capitaux propres, risque lié à la fiscalité).

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

Cromology

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

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

Stahl

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

En 2016, Stahl a fait l'acquisition de l'activité retardateurs de flammes de la société Eagle Performance Products et de l'activité chimique de traitement des cuirs de Viswaat Chemicals. Les risques identifiés relatifs à ces acquisitions sont le risque de synergie négative et le risque de diminution de l'activité et d'intégration entre les équipes.

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

Mecatherm

Les risques identifiés par Mecatherm sont l'évolution de l'environnement macro-économique mondial, la tension sur les prix, les difficultés d'obtention de financement et de sécurisation des paiements. Il convient également de signaler une concentration des périodes d'enregistrement de commandes qui génère des tensions sur la gestion des charges des services productifs. On peut ajouter les contraintes sur l'exploitation liées à la finalisation de l'ERP et les projets de transformation interne de l'entreprise.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction générale de l'entreprise.

Nippon Oil Pump

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

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

Constantia Flexibles

Les principaux risques identifiés pour Constantia Flexibles sont : la volatilité du prix des matières premières, le développement durable et les questions environnementales, le recrutement et la rétention des salariés de talent ; l'équilibre entre le *pricing* 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. L'environnement réglementaire de l'industrie du conditionnement expose Constantia Flexibles à des risques de responsabilité produit. Les activités de R&D peuvent présenter un risque en termes de calendrier et de besoin des marchés. L'activité globale de la société implique des risques de change, des risques-pays (politiques et macro-économiques), 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. Ces risques sont décrits en détail dans le rapport financier annuel de Constantia Flexibles disponible sur son site internet, www.cflex.com.

CSP Technologies

Les principaux risques identifiés pour CSP Technologies sont la volatilité des taux de change et des prix des matières premières (en particulier le polyéthylène et autres résines polymères), le risque de perte d'un des principaux clients, le risque de substitution de produits par de nouvelles technologies, le risque de perte de part de marché face à des concurrents plus agressifs en prix et la capacité à intégrer et diriger les sociétés nouvellement acquises.

La gestion de ces risques est sous la responsabilité de la Direction de CSP Technologies.

Anciennes filiales et activités

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

2.2.3 Aspects réglementaires

Le Groupe Wendel

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

Le groupe Wendel investit dans ses participations non cotées à travers des sociétés d'investissement en capital à risque (SICAR) luxembourgeoises. Elles sont réglementées par la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) du Luxembourg et considérées comme des fonds d'investissement alternatifs selon la loi luxembourgeoise du 12 juillet 2013 qui a transposé la directive AIFM en droit interne. Elles sont gérées par une société de gestion luxembourgeoise, Winvest Conseil SA, qui a été agréée par la CSSF en tant que gestionnaire de fonds alternatifs le 4 juin 2015. A ce titre, elle est en charge de la gestion du portefeuille, de la gestion des risques et de l'administration centrale des SICAR, ainsi que de la commercialisation de leurs parts. Elle assure également les fonctions de compliance et d'audit interne auprès des sociétés incluses dans son périmètre. Elle a mis en place des procédures détaillées et est soumise à de strictes obligations dont l'exécution est étroitement contrôlée par la CSSF.

Wendel North America, qui examine les opportunités d'investissement du Groupe sur le marché nord américain, a sollicité son enregistrement en tant qu'*Investment Advisor* auprès de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) en mars 2017.

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

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

Bureau Veritas

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

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

Stahl

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

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

Cromology

L'activité de Cromology n'est pas soumise à une réglementation particulière, hormis les réglementations techniques applicables aux peintures (notamment le règlement européen *Reach*, la réglementation sur les composés organiques volatils (COV) dans les peintures, la réglementation relative à certaines matières premières importantes dans la formulation des peintures et la réglementation applicable aux déchets de peinture).

Mecatherm

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

Nippon Oil Pump

Nippon Oil Pump a 2 usines au Japon et dispose de bureaux de représentation en Allemagne, en Chine, à Taiwan et en Inde. L'activité de NOP n'est soumise à aucune autorisation particulière au Japon en Allemagne et en Inde. NOP a obtenu les autorisations nécessaires pour opérer en Chine et à Taiwan.

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles possède des sites de production dans 23 pays sur 5 continents. Constantia Flexibles dispose de toutes les autorisations nécessaires à son activité et n'a pas connaissance de modifications réglementaires susceptibles d'affecter lesdites autorisations.

CSP Technologies

Les principaux clients de CSP Technologies évoluent dans un environnement très réglementé, en particulier dans le secteur Médical et Alimentaire. CSP Technologies a ainsi reçu un agrément de la *Food and Drug Administration* pour pouvoir opérer dans le secteur de l'alimentation.

DECLARATION

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

2.2.4 Litiges

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

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

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

2.2.5 Assurances

Wendel

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

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

Bureau Veritas

En 2015, le groupe Bureau Veritas a poursuivi sa politique de centralisation et d'optimisation des programmes d'assurances.

Les programmes d'assurance centralisés sont :

- le programme responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile exploitation a été souscrit pour toutes les activités du Groupe, à l'exception 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 ;
- enfin, le Groupe met en œuvre, pays par pays, depuis le 1^{er} janvier 2014 un programme international d'assurance dommages aux biens et pertes financières consécutives en cours de déploiement.

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

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

Stahl

Stahl poursuit la centralisation et l'optimisation de ses polices :

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

Cromology

Cromology a souscrit les polices suivantes :

- une assurance en responsabilité civile générale ;
- des polices responsabilité civile décennale et responsabilité civile décennale applicateurs ;
- une couverture dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- une responsabilité civile environnement ;
- un programme responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- une police fraude ;
- une police « employeur » (rapports sociaux) ;
- une police « *business travel accident* ».

Mecatherm

Mecatherm a souscrit les polices d'assurance suivantes :

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

Nippon Oil Pump

NOP a souscrit les polices d'assurance suivantes :

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

Constantia Flexibles

Constantia Flexibles a souscrit les polices suivantes :

- une assurance responsabilité civile pour les mandataires sociaux ;
- une responsabilité transport et transport maritime ;
- une police générale responsabilité pour les produits et opérations et les dommages pollution ;
- une assurance accident/voyages professionnels pour les collaborateurs ;
- une assurance accident causés aux tiers ;
- une couverture dommages aux biens et pertes d'exploitation.

CSP Technologies

CSP Technologies a souscrit les assurances suivantes :

- une assurance responsabilité générale ;
- une assurance flotte automobile ;
- une assurance « employeur » ;
- une assurance responsabilité civile pour les dirigeants ;
- une responsabilité transport et transport maritime ;
- une couverture dommage aux biens ;
- une assurance accident pour les employés ;
- une assurance multirisque internationale ;
- une assurance responsabilité des fonds de pension ;
- une assurance risques sociaux.

2.3 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne

2.3.1 Introduction

Conformément à l'article L.225-68 du Code du commerce, tel que modifié par la loi française de sécurité financière (« LSF ») du 1^{er} août 2003, puis par les lois du 30 décembre 2006, du 3 juillet 2008, le Président du Conseil de Surveillance a établi le 15 mars 2017 son rapport rendant compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par Wendel.

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président du Conseil de surveillance a consulté le Directoire qui s'est chargé de recueillir les informations nécessaires auprès des entités et des responsables concernés. Ce rapport a été soumis à l'avis du Comité d'audit et à l'approbation du Conseil de surveillance lors de sa réunion du 22 mars 2017.

Les principes de contrôle s'inscrivent dans le cadre des règles de gouvernement d'entreprise qui donnent, en particulier, au Comité d'audit la mission d'assurer le suivi 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 s'assurer de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

La partie du rapport présentée ci-après décrit plus précisément les principales procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Wendel.

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

Wendel s'appuie sur le référentiel de l'AMF publié en juillet 2010, intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence », et son guide d'application pour structurer son approche et ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce référentiel intègre notamment les objectifs et composantes du cadre de référence.

Les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, comportements, procédures, actions adaptés aux caractéristiques du métier de Wendel.

En assurant la mise en œuvre de ce dispositif dans l'ensemble de ses activités, Wendel vise à se doter des moyens d'actions nécessaires pour gérer l'ensemble des risques auxquels elle est soumise.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la fiabilité et l'intégrité de son information financière et organiser la correcte gestion de ses opérations conformément aux lois et règlements en vigueur, aux principes de gestion et à la stratégie fixée par le Directoire.

- Ce dispositif de contrôle interne contribue ainsi à protéger la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires et ses salariés et à atteindre les objectifs que Wendel se fixe.
- Toutefois par essence, un tel dispositif ne peut fournir aucune garantie absolue quant à la maîtrise globale des risques auxquels la Société est confrontée et à la réalisation de ses 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 choisie et maîtrisée, intégrant des hommes et des femmes compétents et responsables ; s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures, des outils et pratiques appropriés,
- une analyse périodique des principaux risques ; visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de Wendel,
- des activités de contrôle adaptées ; proportionnées aux enjeux propres de chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités,
- une revue régulière des pratiques de contrôle interne.

La gestion des risques

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de Wendel, sa situation financière ou sa réputation.

La gestion des risques est globale et couvre l'ensemble des activités, processus et actifs de Wendel. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de Wendel qui permet au Directoire de maintenir les risques à un niveau acceptable pour Wendel.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques auquel Wendel est exposé. Il contribue à :

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

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 de la société.

Le dispositif de gestion des risques intègre des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par Wendel, sont traités 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.

Ainsi ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de Wendel. De même, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. 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, comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés et que les objectifs de Wendel seront atteints.

Périmètre 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. Le groupe Wendel (Wendel SE et ses filiales consolidées par intégration globale) est un groupe (i) décentralisé, y compris pour ce qui concerne le choix des modes d'organisation et des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, (ii) comprenant des sociétés cotées ou non cotées et (iii) de tailles et d'activités différentes, si bien que le périmètre et les caractéristiques des opérations de gestion des risques et de contrôle interne menées par chaque filiale peuvent être différents. En particulier, il convient de noter que chaque filiale opérationnelle conçoit et met en œuvre son propre dispositif de gestion des risques et de contrôle interne sous la responsabilité de ses dirigeants, conformément à la nature et à l'organisation du Groupe.

2.3.2 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.

Le dispositif mis en place au sein de la Société repose sur une structure de gouvernement resserrée qui garantit la transparence et la traçabilité des décisions. Il requiert une implication forte de la part de chaque responsable fonctionnel qui doit s'approprier les politiques et procédures définies au niveau de la Société, contribuer à leur mise en œuvre et leur respect, et les compléter le cas échéant.

Les acteurs du contrôle interne chez Wendel

Le Conseil de surveillance et ses comités

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

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

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

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

Conformément à l'article L823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit du Conseil de surveillance est chargé de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des comptes et des informations financières publiées, du suivi de l'efficacité des procédures de gestion des risques et de contrôle interne, d'entendre les Commissaires aux comptes, notamment hors de la présence des représentants de Wendel et de s'assurer de leur indépendance. Les missions détaillées du Comité d'audit sont décrites dans la section 2.1.4.1 du document de référence.

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

Le Conseil de surveillance et ses comités peuvent se faire assister d'experts dans le cadre de leur mission lorsqu'ils le jugent nécessaire.

Le Conseil de surveillance et ses comités débattent chaque année de leur mode de fonctionnement. Le Conseil de surveillance formalise et synthétise régulièrement son autoévaluation à l'aide d'un questionnaire rempli par chacun de ses membres, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. En 2015, le Conseil de surveillance a mené son autoévaluation à l'aide d'un questionnaire adressé à tous ses membres, sous la responsabilité de la Présidente du Comité de gouvernance.

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

Les règles de fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités (issues de la loi, des statuts et du Code Afep-Medef) sont énoncées dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et sont décrites précisément à la section 2.1.2. 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.

Le Directoire et ses Comités de direction

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

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

- un Comité d'investissement qui réunit autour du Directoire six des Directeurs associés de l'équipe d'investissement et le Directeur financier. Il se tient selon un rythme hebdomadaire afin d'assurer un suivi efficace des filiales et d'analyser et d'émettre des recommandations concernant les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe ;
- un Comité de gestion qui réunit autour du Directoire les principaux Directeurs fonctionnels et qui est en charge de la gestion courante de Wendel et des *holdings*, des aspects financiers, juridiques, secrétariat général, fiscaux, ressources humaines et communication. Il se réunit toutes les deux semaines ;
- un Comité de coordination qui est composé des principaux cadres dirigeants de Wendel et de ses sociétés de conseil, et notamment des membres des deux comités précédents. Il permet de faire le point sur la situation du Groupe et sur les actions à mener, et faire remonter les difficultés et les risques rencontrés. Ce comité se réunit toutes les deux semaines.

Le suivi des différents risques du Groupe par le Directoire est décrit ci-après dans la section « 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 ce qui permet d'y appliquer l'ensemble des principes de gestion des risques et de contrôle interne décrits dans ce rapport.

Filiales opérationnelles

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

Audit interne

Une fonction d'Audit interne groupe a été mise en place début 2016.

La Direction de l'audit interne a pour mission d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques de Wendel, de ses sociétés *holdings*, sociétés d'investissement et sociétés de conseil ainsi que des filiales opérationnelles, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Sa mission est également de coordonner l'amélioration continue des dispositifs de contrôle interne et gestion des risques.

La Direction de l'audit interne contribue à sensibiliser et former l'encadrement du contrôle interne mais n'est pas directement impliquée dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

La Direction de l'audit interne est une fonction d'appui à la Direction, indépendante des activités opérationnelles et fonctionnelles qu'elle revoit. Elle est rattachée au Directeur financier et ses travaux sont validés par le Directoire avant présentation au Comité d'audit.

L'environnement de contrôle

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

Le Conseil de surveillance et le Comité d'audit disposent d'une information régulière et adaptée sur la marche des affaires, sur les dossiers stratégiques et sur les risques auxquels Wendel est confronté dans le cadre des réunions régulières décrites dans la section « Les acteurs du contrôle interne chez Wendel » relative au Conseil de surveillance et ses comités.

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

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

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

- s'agissant du partage de l'information, outre les réunions des Comités de direction citées ci-dessus et les réunions internes propres à chaque équipe, le Directoire réunit chaque fois que nécessaire l'ensemble des salariés de Wendel. De même, des séminaires de réflexion et de motivation associant une partie ou la totalité des collaborateurs sont organisés pour faire le point sur la situation de Wendel et de son environnement, et pour amener chacun à exprimer ses attentes en matière de fonctionnement de Wendel ;
- la diffusion à tout le personnel des procédures et règlements, tels que les procédures d'engagement de dépenses, la Charte de confidentialité et de déontologie boursière (voir ci-après), la Charte éthique et la Charte informatique, permet à chaque collaborateur de se conformer aux procédures de contrôle interne établies par le Directoire. Une procédure de gestion administrative et financière a été établie à destination des sociétés de conseil du Groupe de sorte que les règles de contrôle interne définies par Wendel y soient également déployées ;
- un intranet est opérationnel au sein de Wendel : il a vocation à faire partager aux collaborateurs de Wendel les informations qui leur sont utiles sur les événements du Groupe et sur son organisation (ce site interne comporte entre autre l'organigramme fonctionnel et hiérarchique ainsi que le calendrier des fenêtres négatives de Wendel).

Protections des informations confidentielles

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

- la Charte de confidentialité et de déontologie boursière a été présentée à l'ensemble des collaborateurs et fait partie du règlement intérieur. Elle s'applique à tous les salariés en France et à l'étranger, aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance ;
- la sécurité des outils et des accès informatiques est renforcée en permanence. Chaque poste de travail n'est accessible que par le salarié à qui le poste a été attribué. L'accès s'effectue par un identifiant et un mot de passe de session. Chaque salarié dispose de droits d'accès aux données du réseau limités à son métier et/ou son service ;
- le Correspondant Informatique et Libertés de Wendel a pour mission de tenir à jour la liste des traitements informatiques mis en œuvre chez Wendel et de veiller à l'application de la loi Informatique et Libertés et notamment au respect du droit d'accès et d'opposition de chacun des salariés sur les données personnelles le concernant ;
- enfin, un système de vidéo surveillance couplé à la vigilance d'agents de sécurité en poste dans le bâtiment en permanence, permet de sécuriser l'ensemble des accès du bâtiment.

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

Confidentialité et déontologie boursière

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

Cette charte expose les règles de confidentialité à respecter en cas de détention d'informations confidentielles ou privilégiées. Elle précise les obligations d'abstention de transaction boursière en cas de détention d'une information privilégiée et pendant les « fenêtres négatives ». Celles-ci sont définies comme les périodes de trente jours qui précèdent et d'un jour qui suivent 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 rappelle les éléments constitutifs du délit d'initié, du délit de fausse information, du délit de manipulation de cours, ainsi que les sanctions applicables ; elle définit aussi un certain nombre de mesures préventives à la commission de ces infractions. Par ailleurs, la charte reprend les dispositions applicables aux stock-options et aux actions de performance et détaille les obligations déclaratives des dirigeants et des personnes qui leur sont liées auprès de l'AMF.

Au-delà des obligations légales et réglementaires en la matière, la charte comporte certaines dispositions plus restrictives, par souci de transparence et de prudence. Ainsi, elle instaure une obligation des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, des salariés et de leurs proches d'inscrire leurs titres Wendel au nominatif et restreint les interventions sur instruments dérivés ou à visée spéculative. La charte définit enfin les situations de conflit

d'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.

En conformité avec le 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'initié dès l'apparition d'une information privilégiée qui ne serait pas immédiatement publiée. Ces listes sont tenues à la disposition de l'AMF, qui peut demander à en obtenir la communication. Elles sont conservées pendant au moins cinq ans après leur établissement ou leur dernière mise à jour. Le Déontologue est notamment en charge de l'établissement et du suivi de ces listes. Les règles de déontologie spécifiques aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrites à la section 2.1.6.

La Charte éthique

Une Charte éthique a été adoptée par le Directoire de Wendel 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.

Une formation spécifique a été dispensée en janvier 2016 aux cadres de Wendel par des experts dans le domaine de la conformité, dans le cadre de la mise en œuvre de la Charte éthique.

Le respect des dispositions de la Charte éthique sont sous la responsabilité du Secrétaire général de Wendel.

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 de Wendel. 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 le paragraphe 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.

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. Ils sont protégés tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin de s'assurer de la conservation des informations stockées.

2.3.3 Analyse périodique des principaux risques

Wendel :

S'agissant de Wendel, la note 15.1 de l'annexe aux comptes consolidés et la section 2.2 décrivent les principaux risques rencontrés au sein de Wendel du fait de son activité et de son organisation, ainsi que la manière dont ils sont couverts.

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

- le risque de valorisation du patrimoine de Wendel, le suivi mensuel des performances des participations, le suivi de la gestion des risques opérationnels propres à chaque participation et le suivi des processus d'acquisition et de cession relèvent de l'équipe d'investissement ;
- le Directoire et l'équipe d'investissement s'assurent également que l'organisation et l'équipe de direction de chaque participation sont adaptées à la gestion des risques supportés par celle-ci et à l'atteinte de ses objectifs ;
- la Direction financière assure le suivi des risques financiers de Wendel (levier financier, liquidité, taux, change), des placements de trésorerie et de la qualité des contreparties financières de Wendel, de l'ANR, de la réglementation comptable, des processus d'établissement des états financiers et de l'ANR, des prévisions de résultat, des estimations nécessaires à l'établissement des comptes et de l'ANR (en collaboration avec d'autres Directions de Wendel si cela est nécessaire) et de la sécurité des flux de trésorerie. Les indicateurs clés (évolution de l'ANR, levier financier, niveau et projections de trésorerie, exposition aux taux d'intérêts et au change) font l'objet d'une revue régulière pour permettre au Directoire de modifier l'exposition de Wendel à ces risques si cela est jugé nécessaire ;

- la fonction d'Audit interne groupe a été mise en place début 2016, elle a pour principale mission d'évaluer l'environnement de contrôle interne et la gestion des risques de Wendel, de ses sociétés *holdings*, sociétés d'investissement et sociétés de conseil ainsi que des filiales opérationnelles ;
- la Direction juridique est responsable de la sécurité juridique et de la conformité aux lois et règlements des opérations réalisées par Wendel, à savoir les financements, les acquisitions et les cessions de la validité juridique des contrats qui leur sont liés et de manière plus générale, de la bonne exécution de l'ensemble des opérations menées par Wendel en tant qu'investisseur de long terme ;
- le Secrétariat général s'assure du respect par Wendel et ses *holdings* des dispositions du droit des sociétés, du droit boursier et du gouvernement d'entreprise, du suivi des réglementations applicables à Wendel notamment en ce qui concerne la *compliance* et la déontologie, du suivi des contentieux, de la réglementation Informatique et Libertés, du suivi des contrats d'assurances responsabilité civile des mandataires sociaux et responsabilité civile professionnelle ainsi que de la propriété intellectuelle ;
- la Direction fiscale assure le suivi de la réglementation fiscale, le bon traitement des obligations fiscales de Wendel et la prévention des risques fiscaux ;
- la Direction de la communication et du développement durable veille à l'image et à la réputation de Wendel et au suivi des obligations en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- la Direction de la communication financière veille à la qualité de l'information financière transmise aux investisseurs et aux analystes ;
- la Direction des ressources opérationnelles est en charge de la gestion des risques liés aux ressources humaines, de ceux liés à la sécurité des personnes, de la gestion des risques matériels et de la prévention des risques informatiques (intrusions, sécurité et pérennité des données, continuité d'exploitation...) ;

- les sociétés du Groupe à Londres, Casablanca, Luxembourg, New York, Singapour et Tokyo ont pour vocation de conseiller le Groupe dans ses investissements et développements sur leurs zones géographiques respectives. Afin de profiter de la dimension internationale des opportunités offertes par la place de Londres, Wendel y a rouvert un bureau en 2015.

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

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

Comme indiqué dans le paragraphe relatif à l'organisation, le Directoire présente au Conseil de surveillance, chaque fois que nécessaire et dans le cadre des rapports d'activité trimestriels, les principaux risques susceptibles d'impacter significativement la valeur du patrimoine de Wendel.

En outre, conformément aux dispositions de l'article L.823-19 du Code de commerce, reprises dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Une liste des risques auxquels Wendel est exposé est préparée par les différentes Directions de Wendel, validée par le Directoire et présentée au Comité d'audit. Cette liste concerne uniquement les risques supportés par Wendel et les *holdings*. Elle est mise à jour régulièrement.

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

Filiales et participations :

S'agissant des filiales, Wendel leur laisse le soin de gérer leurs propres risques, en particulier opérationnels, et de prendre les mesures de maîtrise et de suivi qui s'imposent. Il leur appartient, en particulier, d'apprécier si une cartographie des risques est nécessaire et de déterminer les plans d'actions à mettre en place chaque année.

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

Wendel s'appuie également sur sa fonction d'Audit interne, sur celles de ses filiales le cas échéant, et sur les *reportings* qui lui sont faits par ces dernières pour évaluer leurs principaux risques ainsi que leur environnement de contrôle interne.

Wendel prend aussi en compte les conclusions des audits menés par les auditeurs externes des filiales et participations ; ceux-ci font partie des mêmes réseaux que les Commissaires aux comptes de Wendel pour une meilleure communication de l'information.

2.3.4 Des activités de contrôle adaptées

Wendel dispose de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernées pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

Des activités de contrôle opérationnelles et fonctionnelles

Investissements et désinvestissements

Le Comité d'investissement se réunit toutes les semaines pour examiner l'avancement des opérations d'acquisition ou de cession et les nouvelles opportunités. Il réunit autour du Directoire six Directeurs associés de l'équipe d'investissement et des bureaux, ainsi que le Directeur financier. Pour l'étude de chaque opportunité, une équipe est constituée en fonction des compétences requises ; un des membres seniors en assure la

coordination et assume la responsabilité de la recommandation d'investissement ou de désinvestissement. Lorsque l'étude d'un projet est finalisée et que ce dernier a fait l'objet d'une décision d'investissement prise par les sociétés concernées, après approbation du Directoire, il est présenté au Conseil de surveillance pour autorisation si celle-ci est requise par les statuts ; la présentation intègre en particulier une analyse des impacts de l'opération sur le résultat des activités, la situation financière et l'ANR et la présente en fonction d'une palette d'hypothèses, favorables et défavorables. Cette présentation intègre également une analyse des risques identifiés. L'équipe en charge du projet s'assure ensuite de sa réalisation et de sa mise en œuvre avec l'assistance de la Direction juridique et de la Direction fiscale et, le cas échéant, des banques, des conseils en stratégie, des cabinets d'avocats et des auditeurs de premier ordre. Enfin, les garanties de passifs accordées ou reçues sont présentées au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Suivi des participations

Le suivi du portefeuille existant est assuré grâce à :

- un *reporting* opérationnel mensuel de chaque filiale et participation qui présente l'évolution de l'activité, de la rentabilité et de l'endettement financier. Ces indicateurs sont comparés aux périodes précédentes et au budget. Pour certaines filiales, des outils de gestion prévisionnelle de trésorerie à court terme ont été également mis en place ;
- des réunions de travail régulières avec la Direction de chaque filiale et participation, dont l'ordre du jour comporte, outre l'analyse de l'activité, l'étude approfondie d'un sujet important (politique des achats, optimisation de l'outil industriel, recherche et développement, analyse de la situation de filiales importantes, existence et organisation du contrôle interne, couverture des risques financiers, etc.) ;
- une réunion budgétaire, avec chaque filiale et participation, mise à jour par des réunions complémentaires quand de nouvelles prévisions sont disponibles ;
- de nombreux échanges ou réunions organisés avec les membres de la Direction de chaque filiale et participation en cas de besoin.

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

Le Conseil de surveillance de Wendel est régulièrement informé de l'évolution de la situation économique et financière des filiales et participations dans le cadre des nombreuses réunions décrites dans la section relative à « Une organisation appropriée et des responsabilités et pouvoirs clairement définis ».

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

Suivi de la situation financière de Wendel

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

- suivi régulier de l'évolution de l'ANR, du niveau de levier financier et des covenants bancaires ;
- notation de Wendel par Standard & Poor's depuis septembre 2002 ;
- suivi régulier par le Directoire de la situation d'endettement et de liquidité et des projections de trésorerie présentées par le Directeur 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 et des sociétés *holdings* ;
- processus budgétaire pour Wendel et ses *holdings*, avec formalisation des procédures et des responsabilités, et suivi du budget.

Les processus relatifs à l'établissement des comptes et des informations financières communiquées à l'extérieur du Groupe sont décrits dans la section « 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 préparée par la Direction financière. Après revue par la Direction juridique des contrats et documents juridiques concernés, l'exécution de ces opérations se fait dans le cadre de délégations de pouvoir et/ou de signature données par le Président du Directoire au Directeur 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 est soumis à l'autorisation du Conseil de surveillance en fonction du montant et des caractéristiques de l'opération.

L'analyse de l'exposition aux taux d'intérêt 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'autorisations d'engagement de dépenses de Wendel et des *holdings* couvrent tous les engagements de Wendel ainsi que les signatures nécessaires au fonctionnement des comptes bancaires (sous forme de délégation de signature).

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

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

Préservation de l'intégrité des données informatiques

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

Des activités de contrôle relatives à la fiabilité de l'information comptable et financière

Les risques liés à l'élaboration de l'information comptable et financière portent essentiellement sur le risque d'erreur, sur le recours à des estimations (voir les notes 1.9 et 1.10 des comptes consolidés) et sur les valorisations prises en compte dans le calcul de l'ANR.

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

Procédures d'élaboration et de consolidation des comptes

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

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

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

Enfin le Directeur 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 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 :

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

Au niveau de Wendel :

- le Directeur financier est responsable de la doctrine comptable et, en particulier, de vérifier le respect des règles comptables. Le cas échéant, des missions d'audit ou d'expertise peuvent être initiées sous sa responsabilité ; il tient le Directoire informé des résultats de ces missions. Il tient régulièrement des réunions de pré-clôture avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer que les points soulevés lors des clôtures antérieures ont été résolus et pour leur présenter la résolution des points soulevés lors des clôtures antérieures ainsi que les analyses des opérations de l'exercice menées par la société et le traitement comptable envisagé ;

- le Directoire est en liaison permanente avec le Directeur financier lors de l'établissement des comptes. En particulier, il est informé des impacts financiers et comptables de tout événement important ainsi que des estimations et jugements ayant un impact significatif sur les comptes. Une réunion entre les auditeurs et le Directoire est organisée lorsqu'apparaissent des sujets dont l'interprétation comptable est complexe et dont l'impact est significatif sur les comptes. Il revoit également toute la communication financière de Wendel et est informé de tout point susceptible d'avoir un impact sur cette dernière ;

- le Comité d'audit : la mission de ce comité, ses modalités de fonctionnement et son activité au cours de l'exercice sont exposées de façon détaillée dans la section 2.1.4. Il peut décider de recourir à un expert indépendant pour conforter son avis sur la situation financière de Wendel. Il auditionne régulièrement les Commissaires aux comptes pour avoir leur opinion sur la fiabilité des comptes individuels et consolidés. Il s'assure également de la permanence des méthodes comptables ou s'assure du bien-fondé des changements de méthodes comptables le cas échéant.

Procédures d'élaboration de l'ANR

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

Procédures de contrôle de l'information financière

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

2.3.5 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 toute mesure d'amélioration jugée nécessaire.

Au-delà des contrôles effectués de façon continue 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 fondée sur des questionnaires détaillés d'autoévaluation

Wendel s'est appuyé depuis 2007 sur le cadre de référence de l'AMF défini dans sa recommandation du 21 janvier 2007 et sur son guide d'application, actualisé en juillet 2010, pour mener à bien un ensemble d'analyses relatives au contrôle interne.

Ces analyses sont basées sur un questionnaire d'autoévaluation qui prend en considération l'ensemble des principes et des objectifs de contrôle prévus dans le cadre de référence de l'AMF en les adaptant aux spécificités et à l'activité du Groupe, c'est-à-dire en identifiant les zones de risque spécifiques (notamment les risques financiers).

Wendel se soumet une fois par an à ce questionnaire d'autoévaluation et celui-ci est diffusé auprès des principales filiales opérationnelles consolidées par intégration globale. Chaque année le contenu du questionnaire est revu pour mise à jour le cas échéant, les réponses sont actualisées et les axes d'amélioration sont suivis.

Le questionnaire est constitué de trois parties :

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

- organisation et modes opératoires,
- diffusion des informations en interne,
- gestion des risques,
- activités de contrôle,
- pilotage du contrôle interne,

2) Pilotage de l'organisation comptable et financière :

- organisation générale,
- gestion des ressources,
- application et maîtrise des règles comptables,
- organisation et sécurité des systèmes d'information,
- rôle de la Direction générale et des organes de gouvernance dans le cadre de l'arrêté des comptes ;

3) Élaboration de l'information comptable et financière.

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

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

En accord avec Wendel, NOP a concentré ses analyses sur les points de gestion des risques et de contrôle interne qui lui paraissent les plus importants et pertinents au regard de son activité et de son organisation. Le résultat de ces travaux a été communiqué au Comité d'audit de Wendel et la synthèse des réponses a servi à l'élaboration du présent rapport.

Les participations qui ne sont pas en intégration globale ont également fait l'objet d'une revue de leur gouvernance en matière de contrôle interne pour l'élaboration de l'information financière.

2.3.6 Réalisations 2016

L'application des procédures mises en place sur les exercices précédents a été suivie en 2016 et améliorée lorsque cela s'est révélé nécessaire.

Enfin, les cadres de Wendel ont bénéficié d'une formation renforcée destinée à les sensibiliser et à les maintenir informés des règles de conformité qui s'appliquent à Wendel et à ses salariés.

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

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Wendel et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Fait à Neuilly-Sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE WENDEL

3.1 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DANS L'ACTIVITÉ DE WENDEL 142

3.1.1	Favoriser l'intégration des enjeux RSE dans le cadre de son métier d'investisseur de long terme	142
3.1.2	Une démarche RSE adaptée à une équipe resserrée de professionnels de l'investissement	145
3.1.3	Une empreinte environnementale limitée	149
3.1.4	Wendel, entreprise engagée dans la société civile	150

3.2 LES FILIALES DE WENDEL REVUES PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT 151

3.2.1	Constantia Flexibles	154
3.2.2	Cromology	171
3.2.3	Stahl	185
3.2.4	Mecatherm	193
3.2.5	CSP Technologies	199

3.3 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 205

3.1 Responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans l'activité de Wendel

Wendel considère que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est un moteur de croissance pour les entreprises. Wendel encourage par son action de long terme ses sociétés dans la mise en œuvre de pratiques de

responsabilité sociale et environnementale, tout en définissant pour elle-même une politique RSE adaptée à son rôle d'investisseur exercée par une équipe resserrée de professionnels.

3.1.1 Favoriser l'intégration des enjeux RSE dans le cadre de son métier d'investisseur de long terme

Les principes d'action de Wendel vis-à-vis de ses filiales pour intégrer les enjeux RSE

En tant qu'actionnaire, le groupe Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales mais s'assure que l'intégration des enjeux RSE s'opère dans leur gestion des risques comme dans leur développement et ce, notamment grâce à un dialogue constant avec les équipes de management.

Créée en 2011, la Direction du développement durable coordonne la démarche de Wendel dans ce domaine. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage mis en place en 2012 par le Directoire. Il est constitué de représentants des Directions opérationnelles et fonctionnelles de la Société : Comité d'investissement, Direction financière et notamment depuis 2016 du Directeur de l'audit interne, Secrétariat général, Direction de la communication et du développement durable, Direction des ressources opérationnelles (ressources humaines, informatique, moyens généraux).

En 2015, Wendel s'est dotée d'une Charte éthique approuvée par son Directoire.

En tant qu'actionnaire, Wendel intègre l'étude des risques et opportunités RSE le long du cycle de vie de ses investissements, en particulier :

■ Au moment de l'acquisition :

Lorsque Wendel étudie une prise de participation, des diligences appropriées sur les enjeux environnementaux et sociaux sont réalisées dans le cadre de l'analyse globale des risques relatifs à l'activité de la société cible. S'agissant de l'acquisition d'AlliedBarton, compte-tenu de la nature de l'activité, une attention particulière a été portée aux conditions de travail, de rémunérations et plus généralement à la gestion des ressources humaines.

■ Dans l'accompagnement des sociétés sur le long terme :

La responsabilité de la gestion des enjeux RSE est assumée directement par les équipes dirigeantes des différentes entreprises. Toutefois, par son rôle d'actionnaire professionnel, Wendel suit et favorise les démarches RSE de ses filiales et participations en particulier sur deux thématiques : la sécurité des salariés et la prise en compte des enjeux environnementaux dans les produits et services conçus et distribués.

- Le management de Wendel est particulièrement attentif aux problématiques relatives à la sécurité et à la santé des salariés, qu'il estime prioritaires. Par ailleurs, les indicateurs liés à la sécurité au travail sont souvent révélateurs de la bonne gestion de l'entreprise. Par exemple, chez Cromology, le taux de fréquence des accidents fait partie des critères d'attribution de la rémunération variable du management. Il a d'ailleurs été divisé par 3 entre 2005 et 2016. 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. Stahl est un modèle de sécurité au travail, avec un taux de fréquence d'accidents particulièrement faible de moins de 0,15⁽¹⁾ pour la quatrième année consécutive. Pour renforcer ce niveau de performance élevé, Stahl a lancé une campagne sur 2 ans pour promouvoir la sécurité en interne avec pour objectif de réduire le nombre d'accidents au sein de la société. Les effets positifs de cette campagne ont déjà été observés entre 2015 et 2016.

(1) Le taux de fréquence est calculé de la manière suivante : (nombre d'accidents déclarés accompagnés d'un arrêt de travail supérieur à 1 jour x 100 000) / (nombre d'heures travaillées).

- La conception des services et des produits des différentes filiales intègre progressivement des dimensions environnementales. Ainsi, Bureau Veritas fournit à ses clients des solutions pour une amélioration continue de leurs opérations dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Plus de 80 % 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 son portefeuille de gammes de produits aujourd'hui constituées à près de 90 % de peintures à base aqueuse. La politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) de Saint-Gobain s'articule autour de quatre engagements : inventer l'habitat durable, limiter l'impact environnemental, favoriser l'épanouissement professionnel et contribuer au développement des communautés locales. Saint-Gobain participe activement aux discussions sur l'efficacité énergétique des constructions et développe des solutions éco-innovantes avec pour objectif de réduire l'impact environnemental des produits dans les bâtiments, en considérant toutes les étapes de son cycle de vie, dans le neuf comme dans la rénovation. Saint-Gobain était également partenaire officiel de la 21^e Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) qui a abouti à un nouvel accord international sur le climat, applicable à tous les pays, dans l'objectif de maintenir le réchauffement mondial en deçà de 1,5 °C. Par ce partenariat, Saint-Gobain réitère son engagement pour la préservation de l'environnement et affirme son ambition de devenir la référence de l'habitat durable. Par ailleurs, Saint-Gobain fait partie des 100 « Champions du Prix du carbone » de Caring for Climate, initiative du Pacte Mondial qui rassemble les entreprises prêtes à s'engager pour un prix interne du carbone.
- Chaque filiale et participation du Groupe est appelée à développer une politique RSE répondant à ses enjeux spécifiques. Les entreprises du Groupe interviennent dans des secteurs très variés (voir section 1.7 « Filiales et participations ») et présentent également des maturités différentes dans la mise en œuvre de politiques et d'indicateurs RSE dédiés. Wendel n'estime donc pas pertinent

de produire des indicateurs RSE consolidés dans la mesure où ces informations n'auraient pas de signification opérationnelle.

Les résultats de la mission de vérification de l'organisme tiers indépendant sont transmis à l'équipe d'investissement.

Pour les sociétés Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Mecatherm et CSP Technologies, dont Wendel est actionnaire majoritaire, les éléments marquants de leur politique liés au développement durable sont présentés dans le chapitre 3.2 qui suit « Les filiales de Wendel revues par un tiers indépendant ».

La prévention des abus de marché et la vigilance exercée sur les procédures de contrôle interne de ses filiales

Une Charte de confidentialité et de déontologie boursière prévoit les règles qui s'imposent à tous les salariés et mandataires sociaux de Wendel en matière de prévention de tout abus de marché. Les principales règles édictées par cette charte figurent à la section 2.1.6 du présent document de référence. Les principales dispositions de la charte qui s'appliquent aux membres du Conseil de surveillance sont reprises dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, Wendel interroge annuellement via un questionnaire ses filiales consolidées sur leurs principes généraux de contrôle interne, dans le cadre de l'examen des facteurs de risques liés à leurs activités.

Ce questionnaire, basé sur le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), porte principalement sur les sujets suivants :

- la définition et la formalisation des délégations de pouvoirs ;
- la revue régulière des règles de séparation des tâches et des schémas d'organisation permettant d'identifier les responsabilités de chacun et de résoudre d'éventuels conflits ;
- la vérification par la filiale que la politique de rémunération variable de ses cadres dirigeants n'est pas de nature à engendrer un risque de comportement frauduleux ;
- l'existence d'un Code de bonne conduite ou éthique couvrant notamment les situations de conflit d'intérêt, de paiements irréguliers ou frauduleux, d'entraves à la concurrence ou d'opérations d'initiés (voir section 2.3).

Le programme de *compliance* de Wendel

Le programme de *compliance* de Wendel se compose de la Charte éthique de Wendel, adoptée par le Directoire en 2015, et de politiques spécifiques traitant des thèmes essentiels de la charte. Cette charte porte les valeurs des collaborateurs de la Société et constitue le cadre de référence dans lequel s'inscrit le métier d'investisseur de long terme de Wendel. Elle s'applique à tous les collaborateurs et dirigeants de la Société, de ses *holdings* et de toutes ses implantations. Wendel demande aux sociétés dans lesquelles elle investit d'adopter des standards similaires.

Wendel s'assure de la conformité de ses activités aux lois et règlements en matière de lutte contre le blanchiment, respect des programmes de sanctions économiques, respect de ses obligations fiscales, de prévention des actes de corruption ainsi qu'en matière de concurrence. En janvier 2016, la majorité des collaborateurs des différentes implantations de Wendel a participé à une session de formation spéciale sur la *compliance*. Cette session a été organisée par le Secrétariat général en réponse à une demande du Directoire. En outre, des formations (*e-learning*s) plus ciblées sur les politiques décrites ci-après sont proposées aux collaborateurs de Wendel.

Wendel s'attache à assurer à ses collaborateurs un environnement de travail respectueux de tous, par le respect de la diversité en son sein, de l'égalité des chances et de traitement et la protection des données personnelles. En retour, les collaborateurs de Wendel doivent utiliser les ressources opérationnelles de la Société de manière appropriée, conformément à leur finalité professionnelle.

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. Wendel s'est

mise en conformité avec les nouvelles règles du règlement européen sur les abus de marché (« MAR »).

Enfin, Wendel agit en tant qu'entreprise citoyenne par un comportement respectueux de l'environnement et par ses engagements dans la société civile (voir sections 3.1.3 et 3.1.4).

La Charte éthique de Wendel peut être consultée sur son site Internet dans l'espace « engagements », www.wendelgroup.com.

En février 2016, Wendel a établi sa politique en matière de prévention de la corruption. Wendel est en train de mettre en œuvre les mesures requises par la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dont les dispositions en matière de lutte contre la corruption seront applicables au 1^{er} juin 2017.

En février 2017, Wendel a établi sa politique en matière de Sanctions internationales.

Ces politiques s'appliquent en France comme à l'étranger aux membres du Directoire, salariés et éventuels travailleurs temporaires.

L'objectif de ces politiques est de sensibiliser les collaborateurs de Wendel et de les aider à gérer et identifier les risques d'ordre juridique, financier et de réputation. En sa qualité d'investisseur professionnel, Wendel veille à ce que les sociétés du portefeuille mettent en œuvre des politiques de conformité adaptées à leur activité et à leurs risques.

Ces politiques ont été diffusées auprès de l'ensemble des salariés de Wendel SE, 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.

3.1.2 Une démarche RSE adaptée à une équipe resserrée de professionnels de l'investissement

La politique de Wendel en matière de ressources humaines

Une équipe restreinte, expérimentée et diversifiée

Wendel s'emploie à recruter des collaborateurs d'excellence, pour lesquels elle met en œuvre le meilleur environnement de travail possible, ainsi qu'à développer leur savoir-faire.

Au 31 décembre 2016, Wendel et ses *holdings* emploient au total 98 collaborateurs.

Wendel dispose d'implantations à l'étranger pour accompagner les sociétés du Groupe dans leur développement international. Les sociétés situées aux Pays-Bas (depuis 1908) et au Luxembourg (depuis 1931) ont également des activités de *holding*.

Les autres implantations ont été créées plus récemment ; au Japon en 2007, au Maroc, à Singapour et aux États-Unis en 2013 et au Royaume-Uni en 2015.

Le nombre de salariés hors de France a ainsi plus que quadruplé en quatre ans (de dix à quarante-six personnes) entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2016, ceci grâce à des recrutements locaux et à la mobilité de dix collaborateurs basés en France.

Les équipes de Wendel en France

Wendel emploie 52 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, communication) travaille au quotidien sur les opérations d'investissement / désinvestissement en France et à l'étranger.

Le reste des effectifs intervient en support aux bureaux de Wendel en France et à l'étranger, au sein de la Direction financière, de la Direction juridique, du Secrétariat général, de la Direction fiscale, de la Direction de la communication et du développement durable et de la Direction des ressources opérationnelles.

Salariés avec un contrat de travail permanent* en France : effectifs et mouvements	31.12.2016			31.12.2015			31.12.2014		
	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total	Employés	Cadres	Total
Effectif total	9	46	55	9	55	64	13	52	65
dont Femmes	5	24	29	5	27	32	8	24	32
Hommes	4	22	26	4	28	32	5	28	33
Recrutements	-	3	3	-	2	2	-	4	4
dont Femmes	-	1	1	-	1	1	-	4	4
Hommes	-	2	2	-	1	1	-	-	-
Départs	-	12	12	-	3	3	-	1	1
dont Femmes	-	4	4	-	1	1	-	-	-
Hommes	-	8	8	-	2	2	-	1	1

* Effectif France CDI y.c. 3 cadres hommes expatriés.

En 2016, Wendel a employé deux personnes en CDD pour une durée de 4 mois et deux intérimaires afin de faire face à un accroissement temporaire d'activité et au remplacement d'un salarié absent.

Wendel emploie une personne en situation de handicap et passe des contrats de fournitures avec des établissements d'aide par le travail. Pour 2016, la contribution versée à l'Agefiph s'élève à près de 7,2 k€.

Les équipes de Wendel à l'international

Les *holdings* et bureaux hors de France sont implantés dans 7 pays et comptent 46 collaborateurs dont plus des deux tiers dans des équipes d'investissement. Le reste des équipes travaille principalement dans les activités financières et juridiques au sein des sociétés *holding* à Luxembourg et aux Pays-Bas.

Salariés avec un contrat de travail* à l'international : effectifs et mouvements	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Effectif total	46	29	21
dont Femmes	19	12	8
Hommes	27	17	13
Recrutements	20	11	4
dont Femmes	9	6	1
Hommes	11	5	3
Départs	3	3	3
dont Femmes	2	2	1
Hommes	1	1	2

* Effectif avec contrat de travail international y. c. 3 cadres hommes expatriés déjà comptabilisés dans les effectifs France (contrat de travail France suspendu)

Organisation du temps de travail

Pour des raisons historiques, Wendel applique les modalités d'organisation du temps de travail des conventions collectives de la métallurgie.

Aucun salarié n'a demandé à travailler à temps partiel. En revanche, une salariée a bénéficié d'un congé parental d'éducation à temps partiel.

L'absentéisme, hors événements familiaux, a légèrement augmenté et est de l'ordre de 2,5 %. Il y a eu un accident de trajet en 2016 sans arrêt.

Formation et développement professionnel

Wendel considère le développement de l'employabilité de ses salariés comme une priorité.

Ainsi, 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.

En France en 2016, 29 salariés ont bénéficié d'au moins une formation, pour un total de 530 heures. Les domaines couverts sont principalement les langues étrangères, les formations métier et dans une moindre mesure les logiciels de bureautique et la sécurité.

Relations sociales et conditions de travail

L'accompagnement des managers, des réunions régulières avec le personnel et un dialogue étroit avec les représentants du personnel (CE, CHSCT) visent à optimiser les conditions et les relations de travail. Wendel peut ainsi mettre en œuvre les mesures les plus appropriées aux attentes des équipes.

Afin de permettre à ses collaborateurs de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale, Wendel s'efforce depuis 2010 de procurer aux salariés qui en font la demande des places en crèches qu'elle finance. En 2016, Wendel a financé 8 places de crèche pour les enfants de 6 salariés.

Enfin, au-delà de la part du budget du Comité d'entreprise consacré aux activités sociales et culturelles, Wendel prend en charge différentes prestations : restaurant inter-entreprises, cours de sport, tickets Cesu, etc.

Diversité et égalité de traitement

Wendel veille à ce que les décisions en matière de recrutement, de développement des carrières (formations et promotions) et de rémunérations soient prises sans discrimination. Seules sont prises en compte les compétences et l'expérience des candidats et, pour la rémunération variable des salariés, leur performance durant leur présence dans l'entreprise.

À poste équivalent, il n'y a pas de différence de rémunération entre les hommes et les femmes.

Dans le cadre des obligations réglementaires en France, Wendel a mis en place un plan d'action qui assure la permanence de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

La gestion des ressources humaines de Wendel respecte les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). La France a ratifié les 8 conventions fondamentales de l'OIT portant sur le travail forcé, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, sur le droit d'organisation et de négociation collective, sur l'égalité des rémunérations, sur l'abolition du travail forcé, sur les discriminations, sur l'âge minimum d'admission à l'emploi et sur toute forme de travail des enfants.

Wendel respecte également la liberté d'association.

Wendel n'exerce pas d'activité dans les pays « à risques » en termes de violation des droits des travailleurs, et n'est donc pas confronté à la problématique de respect de ces conventions.

Une politique de rémunération adaptée

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 (salaire fixe, rémunération variable et primes individuelles liées à la fonction) versées pour l'année 2016 s'élève à près de 11,2 M€. Ce chiffre est en baisse de 7,2 % par rapport à 2015, notamment du fait de la mobilité internationale de cinq salariés.

En outre, un accord d'intéressement existe depuis 2006. Les conditions de performance de l'accord en vigueur depuis 2015 ont été remplies en 2016. Il y aura donc une prime d'intéressement au titre de 2016. Par ailleurs, les salariés de Wendel et leurs familles sont couverts par un régime de prévoyance très complet financé en grande partie par Wendel.

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 ou de stock-options dont la plupart des salariés bénéficient depuis 2007.

Attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance

Outre les deux membres du Directoire, 82 personnes en France et à l'étranger se sont vu attribuer des stock-options et des actions de performance en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2016 et de la décision du Directoire du 7 juillet 2016.

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 2016 :

- 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	51 600	94,38 €
Options levées au cours de l'exercice par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	102 291	67,18 € ⁽¹⁾

(1) En 2016, ces options ont été exercées aux prix de 90,14 € (plan WI 3-3), 67,50 € (Plan W 1-2), 22,58 € (plan W 2-1), 44,32 € (plan W 3), 80,91 € (plan W 4), 54,93 € (plan W 5) et 82,90 € (plan W 6).

Le nombre total d'actions de performance consenties au cours de l'exercice aux dix salariés du Groupe (hors membres du Directoire) dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé est de 41 550.

Augmentation de capital au sein du Plan d'Épargne Groupe (PEG)

Depuis plus de 30 ans, Wendel propose chaque année aux salariés de souscrire à une augmentation de capital au sein du PEG. Les titres sont proposés avec une décote de 20 % et les versements des salariés peuvent être abondés jusqu'à hauteur des plafonds légaux.

Au 31 décembre 2016, les anciens salariés et salariés (hors membres du Directoire) détenaient 0,67 % du capital de Wendel au sein du plan d'épargne Groupe.

En juillet 2016, la Direction a décidé de mettre en œuvre une augmentation de capital à laquelle 95 % des salariés éligibles ont souscrit, à hauteur de 18 486 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 2016, plus de 36 % des salariés présents ont déjà investi au sein du Perco.

Régime de retraite supplémentaire

En 1947, la société « Les petits-fils de François de Wendel » (devenue aujourd'hui Wendel SE) a mis en place un régime de retraite supplémentaire bénéficiant à l'ensemble des membres du personnel (cadre et non cadre), sous réserve que ceux-ci achèvent leur carrière dans le Groupe. Ce régime de retraite a été fermé le 31 décembre 1998. Le régime de retraite supplémentaire garantit à chaque salarié bénéficiaire un niveau global de retraite. Ce niveau s'exprime comme un pourcentage de la rémunération de fin de carrière (fixe et variable hors éléments exceptionnels). Il augmente avec l'âge et l'ancienneté acquise et peut atteindre 65 % de cette rémunération. Le régime prévoit une réversion à 60 % au conjoint vivant au moment du départ en retraite, ainsi que des majorations familiales pour enfants à charge.

L'allocation de retraite supplémentaire financée par le Groupe se calcule en déduisant du montant garanti l'ensemble des retraites financées par l'entreprise pendant la période d'activité dans le Groupe. Depuis 2005, les actifs nécessaires au service des rentes sont transférés auprès d'une compagnie d'assurance qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2016, ce régime concernait 40 retraités et 8 salariés de la Société.

3.1.3 Une empreinte environnementale limitée

L'activité de Wendel a peu d'incidence sur l'environnement. Pour autant, Wendel veille à limiter ses impacts négatifs à sa propre échelle. Ainsi, le pilotage de la gestion de l'immeuble où se trouve le siège de Wendel (Paris) et des services informatiques intègre des critères environnementaux. En 2012, Wendel a réalisé un bilan des émissions de gaz à effet de serre afin d'optimiser ses actions pour réduire sa facture énergétique et sa production de déchets, conformément au décret d'application de l'article 75 de la Loi Grenelle II.

Économie d'énergie

Depuis cinq ans, dans le but de réduire sa consommation d'énergie, Wendel a procédé à plusieurs investissements :

- remplacement de la totalité de son parc de serveurs informatiques en installant des modèles moins consommateurs d'énergie ;
- rénovation de son système de chauffage urbain (distribuant de la vapeur haute pression) permettant à la Société d'être plus respectueuse de l'environnement ;

- création de deux salles de visioconférence, mise à disposition d'outils de mobilité, afin de limiter les déplacements ;
- remplacement progressif des modèles d'ampoules classiques par des ampoules basses consommations pour augmenter l'efficacité énergétique de l'immeuble.

Par ailleurs, Wendel favorise la diffusion électronique de ses publications.

Tri des déchets

Depuis juillet 2011, Wendel s'est engagée dans une démarche de tri sélectif des déchets. L'ensemble des collaborateurs du siège a été sensibilisé grâce à une formation dédiée. Dorénavant, la totalité du papier consommé par les équipes de Wendel est collectée pour être recyclée. Les plastiques, cartouches d'encre, cartons et emballages métalliques font également partie du processus de recyclage. En 2016, cette politique de tri des déchets a été poursuivie et développée au sein du restaurant inter-entreprises qui se trouve dans les locaux de Wendel et qui est exploité par un prestataire externe.

3.1.4 Wendel, entreprise engagée dans la société civile

L'engagement de Wendel dans la société civile se traduit par le soutien de projets dans l'enseignement supérieur et dans le domaine culturel.

- 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. Début 2017, et pour la deuxième année consécutive, l'Insead a été classée numéro un mondial par le *Financial Times* pour son programme MBA global. L'Insead est la première école avec un programme MBA d'un an à prendre la première place dans l'histoire du classement du *Financial Times*.
- Le management de Wendel intervient régulièrement au sein de grandes écoles afin d'expliquer les métiers de Wendel. Ces interventions, qui ont vocation à faire œuvre de pédagogie sur le modèle d'investisseur de long terme de Wendel contribuent également au recrutement des meilleurs profils. Wendel participe également aux publications des grandes écoles : revue ENA, HEC, Sciences Po, Polytechnique.
- Depuis 2010, Wendel est aussi engagé 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 aux Conseils d'administration de l'Insead et du Centre Pompidou-Metz par Frédéric Lemoine.

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.

Par ailleurs, en mars 2016, Wendel a soutenu une équipe de 12 collaborateurs qui a participé au Semi-Marathon de Paris.

Wendel s'engage aussi dans l'humanitaire avec AMREF Flyng Doctors

En 2016, Wendel a rejoint le club des Africa Angels, cercle des grands donateurs de l'AMREF Flying Doctors France. Avec 12 millions de personnes aidées chaque année, l'AMREF Flying Doctors est aujourd'hui la première ONG de santé publique en Afrique. Son principal rôle est de former du personnel de santé et

de mettre en place des programmes innovants pour l'accès aux soins dans les communautés isolées. Wendel est fier de soutenir cette organisation qui mène plus de 150 programmes dans une trentaine de pays africains, jusque dans les zones les plus isolées et avec une priorité donnée aux femmes et aux enfants, pour favoriser des changements durables en santé publique.

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 :

En 2009, a été créé le Comité Consultatif des Actionnaires de Wendel (CCAW) qui s'est réuni à 3 reprises en 2016. Composé de 9 membres, son rôle est de recueillir le point de vue des actionnaires individuels sur les outils de communication qui leur sont dédiés : lettre aux actionnaires, site Internet, rapport d'activité. 2016 a par ailleurs vu l'arrivée d'un nouveau membre au sein du comité.

En 2016, Wendel a participé au salon Actionaria.

- Wendel communique régulièrement avec la communauté financière (analystes, investisseurs institutionnels et particuliers) sur ses résultats, ses activités et sa stratégie. En 2016, Wendel a rencontré notamment plus de 230 investisseurs en actions et en obligations, lors de *roadshows* (France, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Italie, Finlande, Danemark, États-Unis, Canada, Japon et Singapour) et de rencontres à son siège.
- En tant que société cotée, Wendel contribue aux débats de place en participant aux réflexions au sein de toutes les grandes associations professionnelles et de place auxquelles elle adhère : Afep, Ansa, Medef, Afic, Paris Europlace, etc.

En 2016, l'espace « actionnaires individuels » du site Internet de la Société a été totalement repensé pour faciliter encore plus l'accès à l'information : lettres aux actionnaires, communiqués, document de référence, agenda, etc. Par ailleurs, Wendel continue d'améliorer sa communication envers ses différents publics en intensifiant la diffusion d'information sur les réseaux sociaux : comptes Twitter, chaîne Youtube.

3.2 Les filiales de Wendel revues par un organisme tiers indépendant

Wendel est l'actionnaire majoritaire de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Mecatherm et CSP Technologies. Les états financiers de ces entreprises, font l'objet d'une intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe et doivent donc faire l'objet d'une revue par un organisme tiers indépendant, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce. Wendel reporte de ce fait les points marquants de leur politique de développement durable dans les chapitres qui suivent.

Une présentation détaillée des filiales du Groupe est disponible en section 1.7 « Filiales et participations ». Les entreprises du Groupe déclinent leurs démarches liées au développement durable par des plans d'actions qui prennent en compte leur degré de maturité dans ce domaine et leurs caractéristiques propres.

Bureau Veritas

Concernant Bureau Veritas, première participation de Wendel, cotée sur Euronext Paris et faisant partie de l'indice *Next 20* (Compartiment A, code Isin, FR0006174348, mnémonique : BVI), Wendel publie un résumé des informations liées à sa responsabilité sociale et environnementale. Bureau Veritas étant soumis à l'obligation de publication et de vérification, l'exhaustivité des informations requises le concernant est disponible dans son propre document de référence 2016.

Bureau Veritas est un leader mondial de l'inspection, de la certification et des essais en laboratoire qui emploie 69 000 collaborateurs dans le monde. Bureau Veritas aide ses clients à améliorer leurs performances, en offrant des services et des solutions innovantes pour s'assurer que leurs actifs, produits, infrastructures et processus répondent aux normes et réglementations relatives à la qualité, la santé, la sécurité, la protection de l'environnement et la responsabilité sociale.

La responsabilité sociale est au cœur des priorités de Bureau Veritas et son engagement vis-à-vis de la RSE comprend deux dimensions très complémentaires :

- au travers de ses missions, Bureau Veritas accompagne ses clients dans la mise en œuvre de leurs démarches RSE. En intervenant chaque jour auprès de nombreuses entreprises, associations et pouvoirs publics, Bureau Veritas participe à la prévention des risques, à l'amélioration de la qualité, à la protection de l'environnement, et agit ainsi indirectement pour le bénéfice de la société civile ;

- par sa politique RSE, Bureau Veritas est aussi résolument engagé et développe de nombreuses initiatives en matière de responsabilité sociétale. Sa politique a été orientée autour des principaux enjeux qui ont été identifiés lors de la construction de la matrice de matérialité qui répertorie les sujets RSE les plus importants pour Bureau Veritas et pour ses parties prenantes.

Les principaux axes de la politique RSE de Bureau Veritas reflétés dans sa matrice de matérialité sont la gouvernance et l'excellence opérationnelle, les Ressources humaines, le HSE (Santé, Sécurité et Environnement) et la responsabilité sociétale au travers de programmes déployés dans son réseau mondial. En 2016, Bureau Veritas a poursuivi ses efforts en matière de sécurité au travail, d'excellence opérationnelle et de relations avec ses grands clients, et a accéléré le développement de nouvelles initiatives relatives à l'innovation et à la transformation digitale, aux questions d'inclusion et de développement d'une culture de la performance.

L'intégralité du rapport RSE de Bureau Veritas est publiée dans son document de référence consultable sur son site Internet.

Constantia Flexibles

Fondé par Herbert Turnauer dans les années 1960, le groupe Constantia Flexibles, dont le siège est à Vienne, produit des solutions de packaging flexible et d'habillage de conditionnement principalement à destination des industries agroalimentaire et pharmaceutique. Avec plus de 10 000 collaborateurs, 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 du packaging flexible.

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 attentive à sa consommation de matières premières – essentiellement l'aluminium, les polymères, le papier, les vernis et les encres – qui est une préoccupation majeure du groupe.

Ainsi, Constantia Flexibles suit les effets potentiels de ses produits sur l'environnement ainsi que leur durabilité au moyen de procédures appropriées (notamment par la réalisation d'analyses du cycle de vie). Par ailleurs, Constantia Flexibles fait recycler ou traiter par valorisation thermique la majorité de ses déchets.

Au-delà de l'aspect environnemental, la politique RSE de Constantia Flexibles se concentre également sur les sujets sociaux et sociétaux au travers notamment d'activités de parrainage et d'initiatives sociales.

Cromology

Acteur mondial du secteur de la peinture décorative, marché sur lequel il occupe le 4^e rang européen, Cromology conçoit, fabrique, distribue et vend des peintures innovantes et haut-de-gamme dans plus de 50 pays, dont 9 à travers une présence directe. Avec près de 4 000 collaborateurs, 10 laboratoires de recherche, 13 unités de production, 8 plates-formes logistiques, près de 400 magasins en propre et plus de 8 500 points de vente partenaires (distributeurs indépendants et grandes surfaces de bricolage), Cromology réalise un chiffre d'affaires de plus de 700 millions d'euros.

Cromology s'est donnée pour mission de protéger et embellir les cadres de vie avec des produits permettant de valoriser les savoir-faire de ses clients professionnels et particuliers, contribuant ainsi au bien-être de chacun de façon durable.

Cromology ambitionne de conjuguer, dans la durée, performance économique avec exemplarité au travers de sa démarche « CORE, Engagement pour une Entreprise Responsable » qui, depuis 2010, s'articule autour de 7 objectifs :

- Accompagner les clients dans leur démarche de développement durable ;
- Innover en proposant des produits et services plus respectueux de l'environnement et des utilisateurs ;
- Optimiser l'utilisation des ressources dans les produits et processus ;
- Limiter les impacts sur l'environnement ;
- Renforcer le système de management environnemental ;
- Agir pour et avec les collaborateurs ;
- Ancrer les sites dans leur territoire.

Depuis 2015, le comité de pilotage RSE de Cromology définit les orientations de cette démarche et en assure le pilotage, et, en 2016, des indicateurs de performance RSE communs à l'ensemble des filiales du groupe ont été définis.

Stahl

Stahl est le leader mondial des revêtements de haute performance et des produits de finition pour le cuir. Son siège social est situé aux Pays-Bas et la Société compte plus de 1 800 salariés. Fabricant de produits chimiques, Stahl a identifié comme enjeux majeurs, relevant de sa responsabilité sociale et environnementale, la santé et la sécurité de ses collaborateurs et l'innovation produit destinée à limiter l'empreinte environnementale de ses produits. Stahl a ainsi mis en place une démarche d'amélioration continue en matière de santé-sécurité de ses collaborateurs. Des formations obligatoires sont organisées dans tous les pays afin de sensibiliser les salariés à ces enjeux. Les nouveaux salariés qui rejoignent les unités de production ou les laboratoires suivent des programmes d'intégration spécifiques. Par ailleurs, des sessions de mise à niveau sont régulièrement proposées à tout le personnel.

Stahl s'assure par ailleurs de la maîtrise de l'impact de l'activité de ses sites industriels sur leurs éco-systèmes environnants en étant engagé dans une démarche de progrès continue puisque tous ses sites sont certifiés ISO 9001 et/ou ISO 14001. Et grâce à sa politique de recherche innovante, Stahl a été l'une des premières entreprises de son secteur à mettre sur le marché des produits à base d'eau. Ils représentent aujourd'hui la majorité de la production de Stahl (plus de 80 %).

Stahl est un modèle de sécurité au travail, avec un taux de fréquence d'accidents particulièrement faible de moins de 0,15⁽¹⁾ pour la quatrième année consécutive. (0,08 en 2016).

CSP Technologies

CSP Technologies conçoit et fabrique des solutions brevetées de packaging sur-mesure destinées à l'industrie pharmaceutique pour les produits sensibles à l'humidité et/ou à l'oxygène. Elle développe également de plus en plus de solutions d'emballage pour l'industrie agroalimentaire et les produits de grande consommation.

En 2016, CSP Technologies a écrit son premier rapport RSE et a formalisé ses quatre valeurs fondamentales :

- Livraison
- Innovation
- Social
- Qualité et efficacité

CSP Technologies déploie actuellement des plans d'action opérationnels liés aux matières premières et à l'efficacité énergétique.

(1) Le taux de fréquence est calculé de la manière suivante : (nombre d'accidents déclarés accompagnés d'un arrêt de travail supérieur à 1 jour x 100 000)/(nombre d'heures travaillées).

Mecatherm

Mecatherm est un des leaders mondiaux des lignes automatiques et équipements pour la boulangerie industrielle. Avec son savoir-faire unique en termes de R&D et d'innovation produit, Mecatherm conçoit des lignes de production et les assemble sur ses sites. Sans production, son activité propre a donc peu d'incidence sur l'environnement.

Mecatherm s'attache, avec ses clients, à optimiser le fonctionnement et le pilotage de ses lignes automatiques avec pour objectif d'en rendre le pilotage plus simple pour ses opérateurs, plus sûrs pour les équipes de maintenance et de

nettoyage. Les processus industriels mis en œuvre permettent d'améliorer en permanence le rendement énergétique des lignes, et plus particulièrement de réduire les pertes de matières premières. Enfin, une attention particulière est apportée à la sécurité alimentaire et à la traçabilité des productions.

Du côté de ses collaborateurs, dans le cadre de son plan Bien-Être, Efficacité et Performance (BEEP), Mecatherm a validé et testé en 2016 un nouveau processus d'intégration des nouveaux embauchés et de développement des compétences visant à fidéliser les salariés de la société.

3.2.1 Constantia Flexibles

Introduction

Avec plus de 3 000 clients et quelque 10 000 salariés, Constantia Flexibles est un fournisseur de premier plan dans le domaine du packaging flexible. La production est effectuée dans 24 pays, sur 56 sites différents. À l'avenir, Constantia Flexibles soutiendra davantage ses clients dans leur croissance internationale et développera son activité pour ne plus être simplement un important fournisseur européen, mais devenir une entreprise d'envergure internationale du secteur du packaging flexible. Les conditionnements en aluminium élaborés par la société, qui apportent une forte valeur ajoutée, constituent l'un de ses principaux atouts.

Grâce à l'intégration systématique des acquisitions effectuées ces dernières années, Constantia Flexibles est également en mesure de s'imposer comme l'un des principaux producteurs mondiaux de packaging plastique. Ses grands clients internationaux confirment que le secteur des plastiques sera l'un des premiers moteurs de croissance des prochaines années, en particulier sur les marchés émergents. Constantia Flexibles couvre ainsi l'ensemble du marché en proposant une gamme complète de solutions de packaging flexible.

Le modèle économique de Constantia Flexibles allie stabilité et croissance. Avec le packaging flexible à destination des industries de l'agroalimentaire, de la pharmacie et des boissons, l'entreprise se positionne au plus près des besoins quotidiens des consommateurs, et demeure de ce fait indépendant de la conjoncture économique. Constantia Flexibles offre à ses clients un vaste portefeuille de solutions de packaging flexible de qualité et innovantes, en aluminium, en papier et en plastique. Ces solutions sont conçues par les divisions Agroalimentaire, Santé et Habillage de conditionnement.

La division Agroalimentaire occupe une position de leader mondial dans plusieurs lignes de produits, notamment les emballages pour les confiseries, des couvercles à opercule et des emballages d'aluminium. La division Santé est le deuxième producteur mondial des conditionnements sous blister et des opercules formés à froid. Enfin, la division Habillage de conditionnement est numéro 1 mondial des étiquettes de bière et des habillages directement intégrés au packaging du produit (*in-mould labels*). Constantia Flexibles, qui était à l'origine un fournisseur européen, s'est ainsi transformé pour être présent à l'échelle mondiale, dont toutes les activités clés s'inscrivent à la hausse, à l'instar de celles de ses principaux clients.

Les valeurs fondamentales de Constantia Flexibles sont les suivantes :

- **ses clients** - Constantia Flexibles se concentre sur l'innovation et la qualité pour contribuer toujours plus à la réussite de ses clients ;
- **la société et l'environnement** - elle veille à équilibrer sa réussite et sa responsabilité environnementale et sociale ;
- **la croissance** - elle se développe sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles applications avec ses clients et crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes ;
- **ses collaborateurs** - elle dispose d'une équipe internationale qui s'appuie sur sa culture de la confiance, de l'excellence et de la performance.

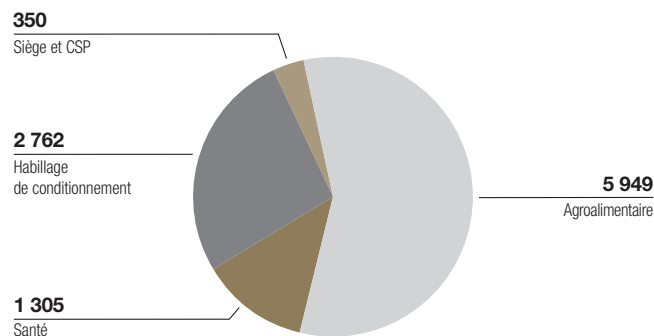
Social

Emploi

Salariés et structure du personnel

Au 31 décembre 2016, le nombre de salariés (effectifs) était de 10 336 personnes, la majorité d'entre eux (57 %) étant employés dans la division Agroalimentaire. Ce chiffre indique une augmentation de 2 361 personnes par rapport à 2015, qui s'explique principalement par les acquisitions d'Afripack (1 247), de Pemara (339) et d'Oï Hung (250).

Salariés par division

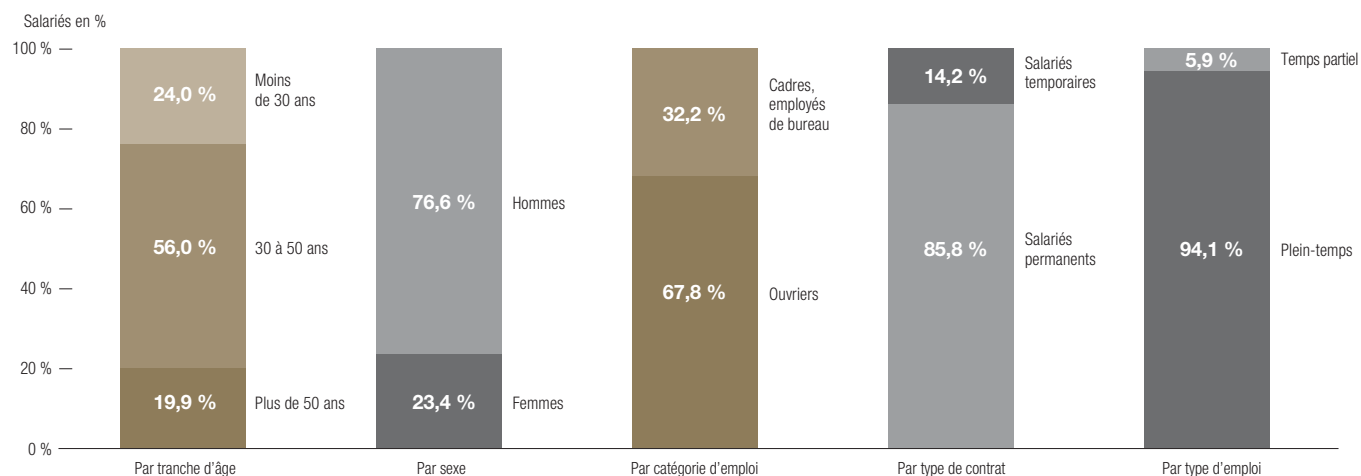


Santé/Holding/SCP/Habillage de conditionnement/Agroalimentaire

56 % des salariés de Constantia Flexibles ont entre 30 et 50 ans. Les effectifs comprennent 23,4 % de femmes et 76,6 % d'hommes.

Près des trois quarts des salariés de Constantia Flexibles sont des ouvriers. 94 % des salariés occupent un emploi à temps plein et 86 % bénéficient d'un contrat à durée indéterminée.

Structure du personnel



Répartition des salariés par tranche d'âge, par sexe, par catégorie d'emploi, par type de contrat et par type d'emploi

Organisation du temps de travail

Le nombre de périodes de travail par équipe varie selon les usines de production (jusqu'à trois par jour). Les aménagements de temps de travail sont fréquents à certaines saisons pour répondre aux besoins des clients. Le rythme des différentes équipes est fixé en collaboration avec les représentants des salariés et suit les réglementations locales. Les proportions de salariés à temps plein et à temps partiel sont indiquées dans le graphique ci-dessus.

Organisation du temps de travail

Égalité

Outre le développement du personnel, l'égalité des chances constitue une composante essentielle de la politique des ressources humaines. Constantia Flexibles se compose de personnes issues d'origines, de cultures, de religions, de sexe et d'âges différents. Cette diversité se traduit par un large éventail de modes de pensée et de visions du monde, de compétences et d'expériences, qui concourent tous à la compétitivité à long terme de l'entreprise.

Constantia Flexibles est un employeur soucieux de l'égalité des chances et prend toutes ses décisions relatives à l'emploi indépendamment des notions d'origine, de couleur, de sexe, d'orientation ou d'identité sexuelle, d'âge, de handicap, de nationalité, et de citoyenneté ou d'immigration. En usines, 2,53 % des effectifs de Constantia Flexibles sont des personnes en situation de handicap.

Droits de l'Homme

Constantia Flexibles respecte et défend les droits de l'Homme. L'entreprise applique les règles établies par les Nations Unies sur les droits de l'Homme et des enfants. Elle s'attache en particulier à respecter la Convention concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination (Convention n°182 de l'OIT) et la Convention concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi (Convention n°138 de l'OIT).

Constantia Flexibles reconnaît et respecte le droit à la liberté de réunion de ses salariés, ainsi que leur droit à élire librement et en toute indépendance leurs représentants dans le cadre des statuts et des réglementations en vigueur, et garantit que ces représentants ne font l'objet d'aucune discrimination, sous quelque forme qu'elle soit. L'entreprise respecte également le droit à la négociation collective de ses salariés.

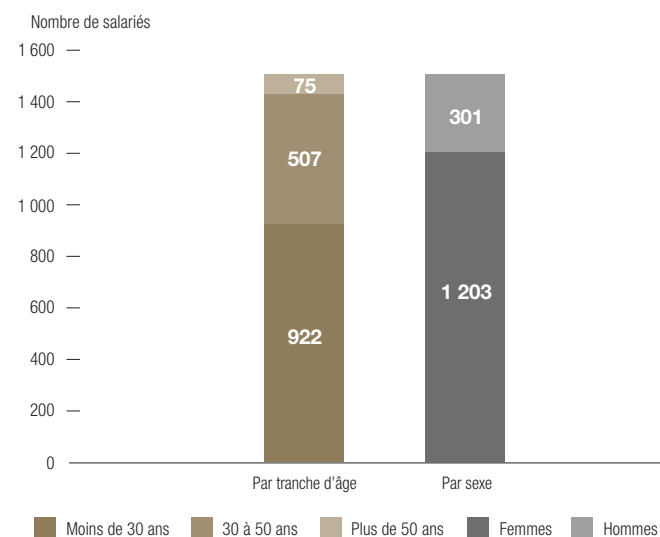
Constantia Flexibles s'engage à offrir des emplois exempts de toute forme de violence, de harcèlement ou d'intimidation. En collaboration avec ses salariés, la société s'efforce d'instaurer un climat de communication transparente qui crée une atmosphère de respect mutuel propice au travail. Ces conditions de transparence concourent à favoriser l'acceptation des différentes cultures et mentalités. Constantia Flexibles entend promouvoir un environnement de travail équitable et fondé sur la collaboration.

Pour faire appliquer cette politique, Constantia Flexibles a défini un code de conduite qui est à la disposition de tous ses salariés, sur l'ensemble de ses sites. Des formations en ligne sont en outre proposées pour sensibiliser davantage les salariés à ces questions.

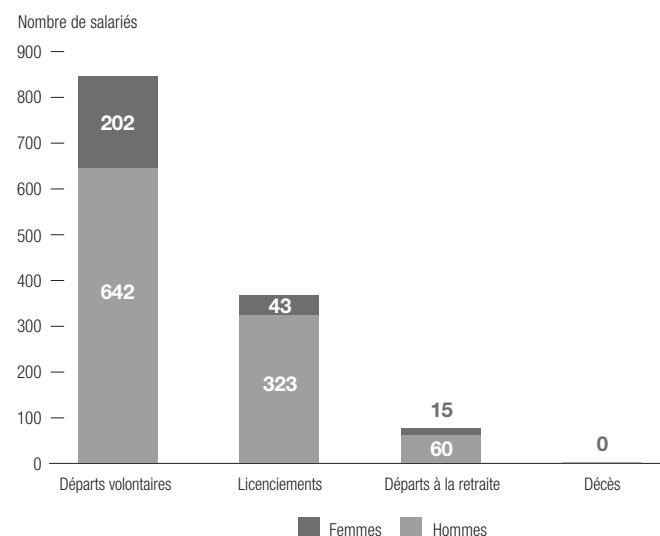
Embauche et rotation du personnel

Le graphique ci-dessous illustre la rotation du personnel et les nouvelles embauches, par tranche d'âge et sexe. Le taux d'embauche de 14,5 % reflète la croissance continue de Constantia Flexibles.

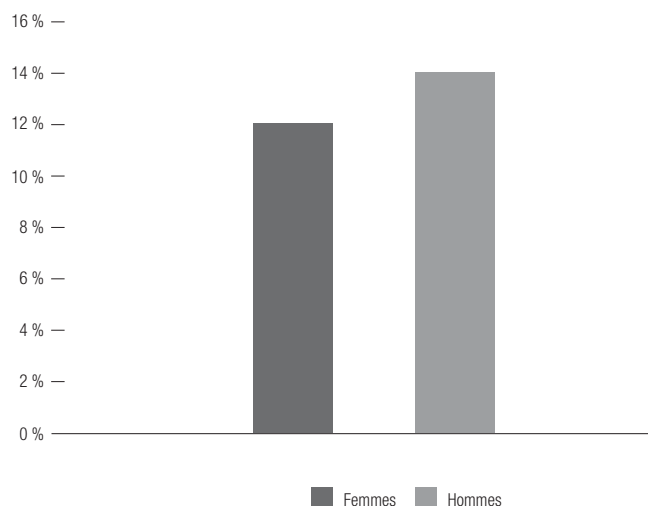
Embauches par tranche d'âge et sexe



Départs de la société



Rotation par genre



Constantia Flexibles enregistre un taux d'embauche de 14,5 % et un taux de rotation de 13,6 %.

Absentéisme

Constantia Flexibles applique des procédures locales sur chaque site pour mesurer l'absentéisme. En collaboration avec les représentants du personnel, l'entreprise s'attache particulièrement à réintégrer les salariés qui ont été absents pendant une longue période et à adopter des mesures de prévention pour réduire l'absentéisme.

Rémunération

Constantia Flexibles est juridiquement tenu d'appliquer sur la majorité de ses sites les conventions collectives fixées par les syndicats. Depuis quelques années, la société promeut une culture favorisant la rémunération des performances élevées de ses collaborateurs. Les rémunérations des cadres supérieurs et des

salariés du siège sont gérées par le système « SuccessFactors », une solution de ressources humaines de pointe accessible en ligne. Elle devrait être progressivement mise en place pour d'autres catégories de collaborateurs (les commerciaux, par exemple).

Les plans d'intéressement proposés aux équipes de vente sont désormais appliqués à la quasi-totalité des collaborateurs, en fonction des particularités de chaque division et du marché. En 2017, il est prévu de porter la part qualitative individuelle à un tiers des primes afin de mettre l'accent sur la culture entrepreneuriale de Constantia Flexibles. Pour souligner la vision de long terme, un plan d'intéressement en actions à long terme a été introduit pour certaines catégories de cadres supérieurs. Les salariés sont évalués régulièrement.

Constantia Flexibles veut être un employeur attractif et offre à ses collaborateurs de généreux avantages sociaux monétaires et non monétaires, tels que des indemnités pour les restaurants d'entreprise ou les transports publics, ainsi que des avantages dans le domaine de la santé et de la sécurité, comme des consultations régulières auprès du médecin du travail et des vaccinations. Constantia Flexibles prévoit d'élargir et d'affiner son système de notation de la Direction, dans le but de pouvoir mieux évaluer l'équité interne des programmes de rémunération par rapport à des critères de compétitivité et d'attractivité extérieurs et de s'assurer ainsi qu'il demeure un employeur de référence.

Conformément à la législation nationale en vigueur et dans le contexte de leur affiliation à Sedex (Supplier of Ethical Data Exchange), les usines publient également les avantages qu'obtiennent leurs salariés, tels que le congé de maternité ou de paternité. Sedex, qui représente une norme éthique importante pour Constantia Flexibles, est une organisation à but non lucratif et une plateforme dont les membres s'engagent sur le long terme à améliorer les pratiques d'achat éthiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les membres de Sedex comptent actuellement 47 usines. Compte tenu de leur affiliation, les usines de Constantia Flexibles suivent et évaluent les salaires versés par rapport aux minimums salariaux des pays où elles sont implantées. Pratiquement toutes les usines membres de Sedex ont fait l'objet de contrôles externes.

Formation

Compte tenu de la position d'acteur mondial de Constantia Flexibles sur le marché du conditionnement, le développement du personnel est essentiel à la pérennité de sa réussite. Les salariés de la production suivent régulièrement des formations dans le domaine de la santé et de la sécurité ainsi que des formations techniques.

Au cours des cinq dernières années, les investissements dans les programmes de développement du personnel, consacrés plus particulièrement aux cadres intermédiaires et supérieurs, ont progressivement augmenté.

En se fondant sur un modèle de compétences destiné aux cadres intermédiaires et supérieurs et aux professionnels spécialement adapté à ses attentes, Constantia Flexibles propose une gamme complète d'activités de développement.

Chaque année, Constantia Flexibles renouvelle ses programmes de formation afin de favoriser l'évolution de carrière de ses collaborateurs et met particulièrement l'accent sur la communication, l'efficacité au travail et les compétences d'encadrement. Les entretiens annuels de carrière et la planification de leur succession complète le programme des activités de formation et de développement proposés aux cadres dirigeants.

Constantia Flexibles a transformé la « boîte à outils de formation Constantia » (*Constantia Training Toolbox*) - lancée pour la première fois en 2014 - en un catalogue standard de formations mondiales pour les salariés des niveaux hiérarchiques inférieurs au personnel de direction. Ce dispositif dispense des formations axées sur les compétences des experts et des cadres intermédiaires de Constantia Flexibles du monde entier.

Le lancement prévu de la « Constantia University », une plateforme d'apprentissage ouverte à tous les collaborateurs, va accroître davantage les possibilités de formation et de développement proposées à tous les salariés. La Constantia University comprendra de nouveaux modes d'apprentissage et s'appuiera sur des formations en ligne, des supports vidéos et des exercices de formation virtuels. Cette plateforme servira également à présenter deux grandes initiatives qui ont débuté en 2016 et qui devraient être mises en œuvre en 2017 : la Constantia Flexibles Leadership Academy (Académie des compétences de direction Constantia Flexibles) et la Constantia Flexibles Sales Academy (Académie des ventes Constantia Flexibles). Au cours des trois prochaines années, plus de 300 cadres dirigeants, cadres intermédiaires et commerciaux, dont les départements Service clients, Marketing et

Gestion produits, suivront des formations aux méthodes de direction et de vente Constantia. Enfin, les *Learning Journeys*, des projets spécialement destinés aux futurs talents, regroupent des programmes qui prépareront les collaborateurs à réaliser les objectifs de croissance que s'est fixée la société.

Santé et sécurité

Afin de réaliser son objectif déontologique de ne plus enregistrer aucun accident, Constantia Flexibles continue de mettre l'accent sur les questions de santé et sécurité et a mené notamment les actions suivantes :

- une fonction groupe consacrée à la Santé, la Sûreté, la Sécurité et l'Environnement (SSSE) a été créée en octobre 2015. Elle a entraîné un réaménagement de l'organisation hiérarchique des divisions et des usines afin d'accroître leur efficacité tout en favorisant la communication entre les divisions ;
- formulée et mise en place en 2016, la nouvelle politique de SSSE applique la vision « zéro perte - pas de préjudice » à l'ensemble de des actifs, qu'il s'agisse des collaborateurs, des actifs financiers, de la réputation ou de l'environnement.

Constantia Flexibles sait qu'il est essentiel de créer et de maintenir un environnement de travail sûr et durable pour réussir à améliorer ses résultats en matière de sécurité et protéger ses actifs. Des directives relatives à la sécurité technique ont par exemple été élaborées en étroite collaboration avec les spécialistes des technologies de la production. Les sites de fabrication ont suivi l'application de ces directives, portant sur le renforcement du dispositif anti-incendie au niveau de l'impression - l'un de ses principaux processus de production - et des mesures à prendre en fonction de la technologie et de l'état des machines ont été répertoriées.

Le département SSSE a terminé l'analyse des accidents avec arrêt de travail survenus en 2015 et poursuivi leur évaluation sur un rythme trimestriel en 2016. Ces résultats ont permis de tirer des enseignements des événements préjudiciables majeurs, qui sont partagés en transformant les principaux problèmes et leurs causes en mesures de sécurité précises. Toutes les usines peuvent apporter leur expertise et leur expérience aux initiatives de sécurité définies par le département SSSE et diffusées ensuite à l'ensemble des collaborateurs. Ce département ou la Direction de la division concernée vérifient ensuite de manière aléatoire leur application pour contrôler l'efficacité de ces initiatives.

Les chiffres concernant la santé et la sécurité transmis chaque mois par la plupart des usines de Constantia Flexibles en 2016 – les dernières acquisitions étant en cours d'intégration – ont été synthétisés et vérifiés. Ce rapport indique les chiffres relatifs à la sécurité des usines de production des différentes divisions. Tous les niveaux organisationnels partagent le rapport mensuel, qui peut par conséquent être utilisé lors des réunions exécutives et des conférences entre les divisions qui ont lieu chaque mois. Pour répondre aux demandes de la Direction qui souhaitait obtenir une vue d'ensemble plus précise, des données et des graphiques ont été ajoutés. Ils servent ensuite de base lors des discussions sur la sécurité avec le niveau hiérarchique inférieur.

- Nombre d'accidents du travail avec arrêt (ATA) par division et par mois enregistré au cours des 12 derniers mois (graphique).
- Taux de fréquence des accidents du travail (TFATA) par division et tendance de ce taux par mois sur 12 mois (graphique).
- Nombre d'accidents du travail survenu depuis le début de l'année par division et par rapport aux effectifs totaux (graphique).

En 2016, de nouvelles obligations de *reporting* ont été imposées à d'autres fonctions (*Quality Management* et *Operational Excellence*). Elles mettent en évidence des possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des différents outils de *reporting* tout en diminuant les efforts nécessaires. De nouvelles mesures seront prises en 2017 pour définir les besoins propres à l'ensemble de la société en la matière.

Grâce aux actions menées et à une politique de sensibilisation aux questions de santé et de sécurité, Constantia Flexibles a progressé dans ce domaine en 2016. Toutefois, la société doit poursuivre ses progrès pour réaliser l'objectif qu'elle s'est fixée et rivaliser avec les indicateurs et les moyennes du secteur.

Tableau 1 : publication du TFATA

Santé et sécurité au travail	2015	2016
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TFATA)	13,7	10,5

Perspectives 2017 pour la santé et la sécurité

Le Directoire de Constantia Flexibles a souligné l'importance des questions de santé et de sécurité dans la stratégie de la société, baptisée Focus21. Le Directeur général de Constantia Flexibles a en outre décidé d'ajouter ce département à ceux qui lui sont directement rattachés à compter du 1^{er} janvier 2017.

L'intégration progressive des objectifs de SSSE au système des primes débutera en 2017. L'entreprise demande aux cadres supérieurs, aux divisions et aux usines de consacrer une part importante de leurs objectifs individuels à la santé et à la sécurité.

Constantia Flexibles souhaite que chaque membre d'un groupe concerné mette en œuvre des initiatives et des actions proactives. Définir des objectifs à partir du nombre d'ATA ou du TFATA reviendrait en effet à travailler uniquement sur les chiffres, sans tenir compte des causes.

Constantia Flexibles propose à ses salariés et aux employés temporaires (intérimaires dans les ateliers) les formations de sensibilisation les plus adaptées à leur poste. Elles visent à ce qu'ils soient mieux informés des dangers associés à leur travail.

Les compétences d'encadrement dans le domaine de la sécurité feront partie intégrante du programme d'encadrement exécutif, *Executive Leadership Program*, qui commencera mi-2017, et auquel participeront plus de 100 cadres supérieurs.

Le Directoire a approuvé de nouveaux investissements dans des dispositifs anti-incendie et de sécurité technique, qui permettront de réduire le niveau de risque et contribueront à l'objectif « zéro perte - pas de préjudice », tout en garantissant un environnement de travail sûr et durable.

Environnement

Constantia Flexibles estime que la responsabilité environnementale fait partie intégrante de ses activités entrepreneuriales. Son engagement repose sur :

- la connaissance des risques environnementaux potentiels et les moyens de les minimiser grâce à certaines technologies,
- l'utilisation de matériaux plus respectueux de l'environnement pour la fabrication de sa gamme de produits,
- l'utilisation de toutes les possibilités existantes pour réduire l'impact de Constantia Flexibles dans l'atmosphère, sur les sols et dans l'eau, ainsi que la mise en place de mesures adaptées pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre et les déchets,
- l'utilisation au maximum de technologies respectueuses des ressources et de l'environnement parallèlement à une optimisation permanente de l'utilisation des matériaux.

L'amélioration constante de la consommation des matières premières, qui sont essentiellement l'aluminium, les polymères, le papier, les vernis et les encres, est une préoccupation majeure de la société. Alors que la consommation énergétique ne cesse de croître sur le long terme et que les pénuries d'eau s'accroissent à l'échelle mondiale, l'optimisation de l'utilisation de l'électricité, du gaz naturel et de l'eau sont indispensables à sa réussite, y compris à sa réussite économique. L'effet potentiel sur l'environnement associé à la durabilité de ses produits est en outre quantifié au moyen de procédures appropriées (notamment par la réalisation d'analyses du cycle de vie). Dans ce contexte, une plus grande compréhension de la pérennité des matières premières utilisées et des produits permet à Constantia Flexibles d'élaborer de nouveaux axes de développement et de réaliser ses objectifs.

Constantia Flexibles utilise par ailleurs des outils informatiques professionnels qui sont affinés en permanence en interne pour faciliter la centralisation des données. L'entreprise est extrêmement avancée en la matière. Elle emploie des solutions technologiques de pointe, qui permettent de fournir les meilleurs services tant à ses clients qu'à ses équipes internes de gestion des produits et des ventes.

Développement durable et politique de l'environnement

La politique de développement durable de Constantia Flexibles se concentre sur sa responsabilité envers l'environnement et les générations à venir. Le développement durable est une science en plein essor qui cherche à équilibrer les besoins actuels et ceux des générations futures. Constantia Flexibles ne se contente pas de répondre aux exigences de ses clients, qui se préoccupent de plus en plus de leur responsabilité environnementale pour leurs produits. En effet, la société est convaincue que sa réussite financière future dépend de l'exercice de pratiques professionnelles durables. Elle possède un département Développement durable depuis 2010, ce qui témoigne de son engagement dans ce domaine. Afin de souligner encore davantage l'importance que la société lui accorde dans sa nouvelle stratégie Focus21, ce département dépend directement du Directeur

général depuis 2017. La politique de Constantia Flexibles dans le domaine de l'environnement est affichée sur des panneaux dans les usines pour que les salariés soient informés des mesures prises.

Outre la mise en œuvre d'une politique à l'échelle de la société, Constantia Flexibles opère conformément aux normes environnementales ou d'approvisionnement responsable suivantes et/ou a obtenu les certifications suivantes :

- ISO 14001 (13 sites) ;
- ISO 50001 (9 sites) ;
- FSC CoC (5 sites) ;
- SEDEX (47 sites) ,
- membre fondateur de l'Aluminium Stewardship Initiative (ASI).

Changement climatique

Consommation d'énergie

Constantia Flexibles a consommé 749 857 MWh en 2016. Le tableau ci-dessous indique la consommation par source énergétique. Le gaz naturel et l'électricité viennent en tête, représentant respectivement 42,40 et 48,74 % de la consommation.

Tableau 2 : consommation énergétique totale par source d'énergie (hors acquisitions effectuées en 2016)

Source d'énergie	%
Gaz naturel	42,20
GPL	2,32
Gazole	0,60
Fioul domestique	0,48
Essence	0,23
Électricité totale	48,74
Vapeur	4,77
Eau chaude	0,66

Constantia Flexibles s'emploie à améliorer constamment son efficacité énergétique et à réduire ses émissions. Les approches retenues en la matière comprennent notamment :

- la valorisation des solvants,
- le recours à des technologies bio sans solvant,
- la récupération thermique.

La plupart des usines européennes de Constantia Flexibles respectent la norme 50001 et accordent à ce titre une grande importance à la diminution de leur consommation énergétique.

Constantia Flexibles encourage vivement ses usines à adopter des initiatives axées sur l'environnement. Celles-ci augmentent la performance de l'entreprise en matière de développement durable et contribuent à une utilisation plus efficace des ressources.

En 2016, Constantia Flexibles a mené 79 initiatives axées sur l'environnement. 46 initiatives destinées à réduire la consommation énergétique ont été mises en œuvre et 21 d'entre elles ont permis d'économiser 9,51 GWh.

Tableau 3 : nombre d'initiatives et économies d'énergie réalisées (hors acquisitions effectuées en 2016)

	Nombre d'initiatives	Nombre de sites appliquant des initiatives	Économies d'énergie réalisées grâce aux initiatives
Initiatives en rapport avec le développement durable	33	16	9,51 GWh
Initiatives destinées à réduire la consommation énergétique et les émissions de GES	46	17	
TOTAL DES INITIATIVES		79	

Émissions de gaz à effet de serre

Parmi les autres tâches relevant de la responsabilité sociale, Constantia Flexibles recueille et suit les données de ses performances internes. La société mesure ses émissions directes et indirectes (scope 1 et scope 2) depuis 2005. Elle quantifie également ses émissions indirectes provenant des activités situées sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scope 3, voir les parties Scope 3 et Méthodologie). Elle mesure ses émissions et en rend compte conformément au Protocole des gaz à effet de serre, reconnu à l'échelle internationale, et le mode de calcul des scopes 1, 2 et 3 est vérifié par un consultant externe. Le communiqué de vérification indique que la méthodologie appliquée par Constantia Flexibles présente un degré raisonnable de respect de la norme ISO 14064-3 et un degré élevé de respect des principes de diffusion des informations établis par le CDP.

La mise en place d'une approche progressive normalisée a permis à Constantia Flexibles de comprendre les effets de ses émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur des matières premières. La société peut ainsi se concentrer sur les possibilités réelles, et non simplement supposées, de les réduire.

Constantia Flexibles s'est fixé comme objectif de diminuer de 40 % ses émissions de CO₂ d'ici à 2023 (émissions des scopes 1 et 2 au mètre², 2005 étant l'année de référence). Ces dernières années l'accent a été mis sur la centralisation des enregistrements des

émissions importantes relevant du scope 3 de tous les sites. Lors de l'évaluation des risques, des points sensibles ont été détectés et analysés, puis il a été défini des projets visant à améliorer en permanence les performances en matière de développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Scopes 1 et 2

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 de la société. Il tient également compte des pratiques régionales qui s'appuient sur une utilisation cohérente d'unités différentes (MJ, kWh, BTU, etc.) pour les données. L'emploi d'intervalles de validité pour la vérification des erreurs limite les risques d'erreur de saisie et les comparaisons avec les chiffres de l'année précédente préviennent l'utilisation d'unités erronées.

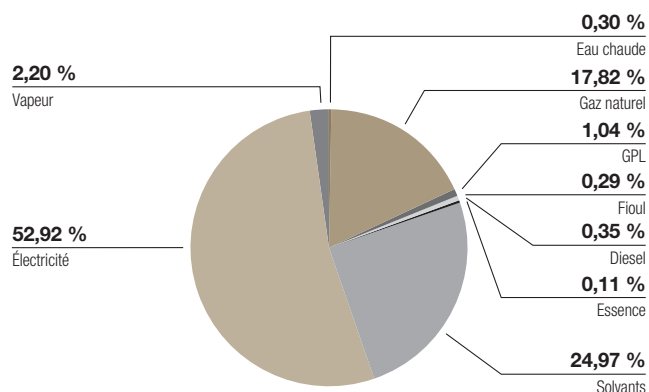
Le tableau ci-dessous comprend les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 de Constantia Flexibles en 2015 et 2016 (363,99 kt). L'on observe que ces émissions ont augmenté en valeurs absolues. Cette hausse s'explique d'une part par les acquisitions réalisées (12 usines en 2015) et d'autre part, par la proportion élevée de combustibles fossiles utilisés pour la production électrique sur ces sites.

Tableau 4 : répartition des émissions de CO₂ par scope en 2015 et 2016 (hors acquisitions effectuées en 2016)

Unité	Scope 1			Scope 2		
	2015	2016	Variation [%]	2015	2016	Variation [%]
kt équiv. CO ₂	160,99	162,29	0,81	177,16	201,70	13,85

Le graphique ci-contre illustre les émissions de CO₂ de Constantia Flexibles par source. Il indique que plus de la moitié résulte de la consommation d'électricité (scope 2). Pour les diminuer, la société entretient des liens étroits avec ses fournisseurs d'électricité afin d'accroître la part d'électricité issue des énergies renouvelables. En 2016, elle a opté pour l'électricité verte (produite intégralement par des centrales hydrauliques) dans certaines usines. Cette source d'énergie représente 16 % de sa consommation électrique totale. La majorité des autres émissions proviennent de la consommation de solvants et de gaz naturel (respectivement environ 24,97 % et 17,82 %), et sont donc des émissions de scope 1. Constantia Flexibles réduit les émissions de ce niveau en employant davantage d'encre sans solvant et de laques à base aqueuse et en transformant les émissions de solvants au moyen des systèmes d'oxydation thermique régénérative associés à un dispositif de valorisation énergétique thermique. Il a également mis en place de nombreuses initiatives destinées à diminuer la consommation de gaz et d'électricité des usines (voir la partie « consommation d'énergie »).

Répartition des émissions de scope 1 et 2 par source (hors acquisitions effectuées en 2016)



Analyse à périmètre constant

Pour pouvoir comparer la croissance organique des émissions de CO₂ entre 2015 et 2016, Constantia Flexibles a choisi une méthode tenant compte des limites d'un même système et recalculé les chiffres par production. Les limites du système ont été alignées pour les deux années considérées, hors acquisitions et cessions d'usines, pour mettre en évidence la tendance suivie par les émissions de la société.

Cette méthode permet de mieux comprendre la tendance théorique des indicateurs KPI pris en compte. Les résultats de ces nouveaux calculs sont les suivants :

Tableau 5 : répartition des émissions de CO₂ par scope en 2015 et 2016 selon la méthode de l'alignement des limites du système

Unité	Scope 1/production			Scope 2/production		
	2015	2016	Variation [%]	2015	2016	Variation [%]
t équiv. CO ₂ /million m ²	30,83	29,56	-4,12	33,32	32,61	-2,14

L'on constate que les émissions par production des scopes 1 et 2 ont diminué. Ceci s'explique par la baisse en valeur absolue de la consommation de gaz, résultat d'une plus grande efficacité énergétique, obtenue grâce à l'adoption de nouvelles technologies et à l'amélioration de l'utilisation des capacités disponibles (avec les systèmes d'oxydation thermique régénérative, par exemple). Les émissions de scope 2 (qui proviennent principalement de la consommation électrique) ont également diminué grâce à l'application de mesures favorisant l'efficacité énergétique.

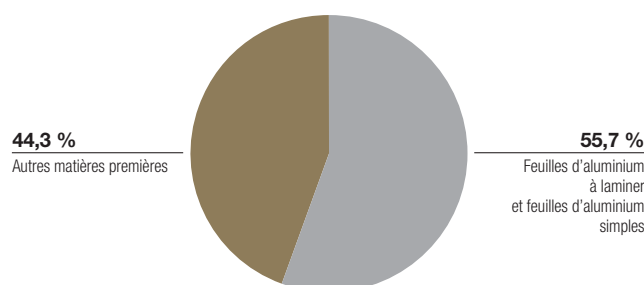
Scope 3

Outre les émissions directes et indirectes produites par ses activités, Constantia Flexibles mesure également les émissions indirectes causées par les différents processus menés en amont et en aval de la chaîne de valeur (émissions de scope 3), en se fondant sur une étude menée sur 5 ans dans le site le plus concerné. Après avoir tout d'abord analysé certaines sources d'émissions de scope 3, il a défini une méthode d'évaluation des sources d'émissions importantes applicable à l'ensemble de la société. Une nouvelle évaluation des sources d'émissions non analysées auparavant a démarré en 2016 et sera finalisée en 2017.

Les émissions de scope 3 représentent pour Constantia Flexibles un élément essentiel à la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés. L'évaluation des risques lui permet de détecter et d'analyser les points sensibles et de définir des projets visant à améliorer en permanence ses performances en matière de développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Une plus grande connaissance des difficultés particulières à certains sites, concernant le fonctionnement de l'entreprise, des produits ou des matières premières, permet à Constantia Flexibles de résoudre les problèmes qui se posent de manière similaire dans l'ensemble de l'entreprise.

Le graphique ci-contre illustre les émissions de scope 3 par matière première. La plupart (55,7 %) proviennent des feuilles d'aluminium (simples ou à laminier, puis traitées dans les usines de laminage de Constantia Flexibles). Parmi les autres matières premières, qui représentent 44,3 % des émissions de scope 3, les plastiques constituent la deuxième source d'émission la plus importante, suivis des solvants et du papier.

Répartition des émissions de scope 3 par matière première (hors acquisitions effectuées en 2016)



Adaptation au changement climatique et protection de l'environnement

En 2016, le Carbon Disclosure Project (CDP) a attribué à la stratégie de Constantia Flexibles, en matière de changement climatique, une notation élevée pour la communication très transparente de ses données et les efforts déployés pour lutter contre le changement climatique. Concernant le climat, la société a obtenu le *Management Level* pour ses efforts d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et de transparence. Par rapport à la moyenne du secteur, elle figure parmi les 11,5 % des entreprises évaluées par le CDP arrivant en tête de classement. Ces résultats l'incitent à poursuivre une stratégie de réduction durable de ses émissions tout en observant les normes de transparence les plus élevées concernant le reporting.

Outre les actions menées pour diminuer les gaz à effet de serre, Constantia Flexibles s'efforce de réduire les émissions et les effluents qui ont des effets nocifs sur les hommes ou l'environnement. Les usines respectant la norme ISO 14001 (24,5 %) évaluent les principales zones à risques dans lesquelles des déversements ou des fuites pourraient contaminer l'air, l'eau et/ou les sols. Après ces évaluations, les usines élaborent des plans de gestion et de communication extérieure et mettent en place des contrôles de conformité et des programmes de suivi pour prévenir et détecter tout déversement ou fuite.

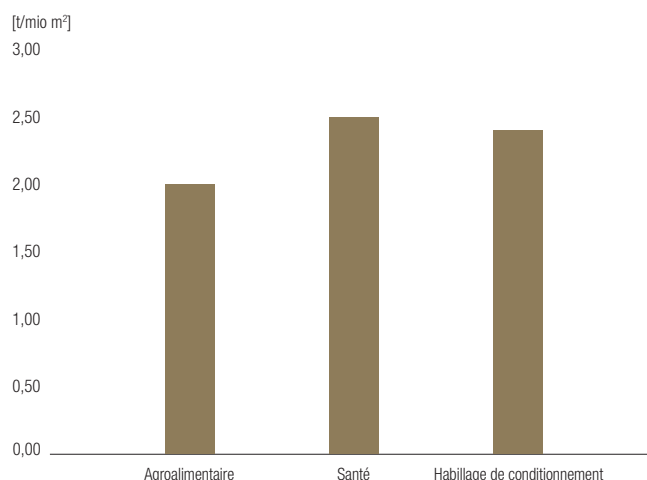
Le cas échéant, Constantia Flexibles évalue également les risques et l'importance des conséquences sur la biodiversité de l'utilisation des sols et des activités sur lesquelles il exerce un contrôle direct ou une influence notable. La dernière évaluation ayant été réalisée en 2015, elle n'a pas pris en compte les acquisitions les plus récentes.

Pollution et gestion des déchets

Pollution (COV)

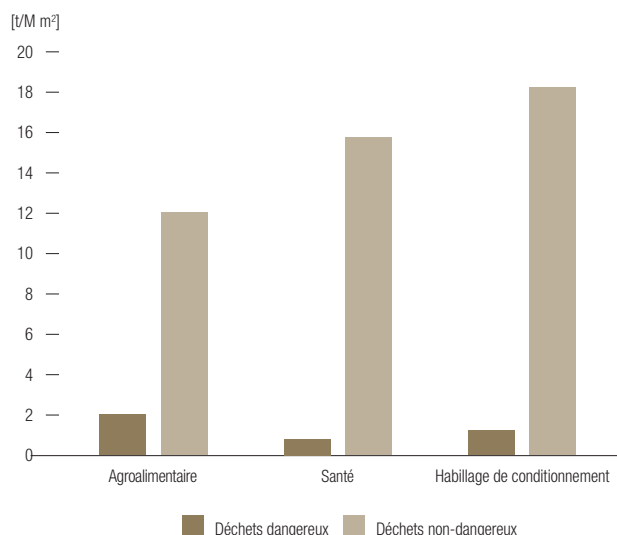
Constantia Flexibles est conscient de l'impact sur l'environnement des émissions de COV, qui proviennent des usines utilisant des solvants, au cours du processus d'impression. La société a par conséquent installé des systèmes d'oxydation thermique régénérative dans plusieurs de ses usines pour récupérer l'énergie thermique et diminuer ainsi les émissions de COV. Plus de 50 % des usines sont équipées de technologies permettant de récupérer les solvants et de limiter leurs émissions. Constantia Flexibles a aussi pour objectif de limiter la consommation globale de solvant dans plusieurs usines en investissant dans de nouvelles technologies d'impression sans solvant.

Répartition des émissions de COV
par type de production et division
(hors acquisitions effectuées en 2016)

**Gestion des déchets**

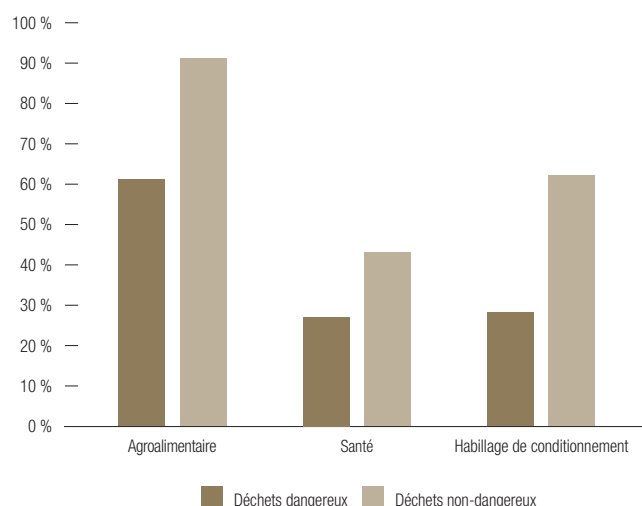
Conformément aux plans de gestion des déchets définis par usine, Constantia Flexibles surveille en permanence la réalisation des objectifs fixés en la matière. Le volume de déchets dépend des technologies et des combinaisons de produits employés par les trois divisions. En 2016, l'ensemble des sites de Constantia Flexibles a généré 92 173,4 tonnes de déchets. Le graphique ci-dessous représente la production de déchets par division et leur catégorie par type de production. On constate que le volume de déchets non dangereux par type de production est beaucoup plus élevé que celui de déchets dangereux. La division Habillage de conditionnement produit un volume élevé de déchets en raison de la technologie employée pour fabriquer les étiquettes, qui génère plus de déchets de matrice. Les divisions Santé et Agroalimentaire produisent au contraire plus de produits sur rouleaux et moins de déchets de matrice.

Répartition des déchets de production
par type de déchet et division
(hors acquisitions effectuées en 2016)



En 2016, Constantia Flexibles a mis en filière de valorisation (recyclage, réutilisation, compostage et incinération avec valorisation énergétique) 53 % de ses déchets dangereux et 77 % de ses déchets non dangereux. La division Agroalimentaire affiche à cet égard les pourcentages les plus élevés, avec la mise en filière de valorisation de 61 % de ses déchets dangereux et de 92 % de ses déchets non dangereux.

Répartition des déchets mis en filière de valorisation (réutilisation, recyclage, compostage et incinération avec valorisation énergétique) par type de déchets et division (hors acquisitions effectuées en 2016)

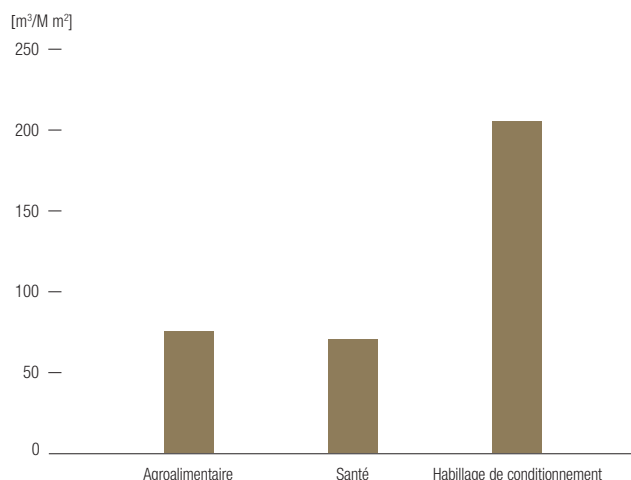


Utilisation durable des ressources

Gestion de l'eau

Constantia Flexibles utilise l'eau principalement à des fins sanitaires et en emploie de petites quantités pour servir de solvant dans les adhésifs et les laques. Aussi le suivi de sa consommation n'apparaît-il pas comme fondamental. Elle est néanmoins consciente de l'impact de celle-ci sur l'environnement. Elle s'attache par conséquent à surveiller et à publier des données relatives à sa consommation en eau et utilise des installations en circuit fermé.

Répartition de la consommation en eau par type de production et division (hors acquisitions effectuées en 2016)



La consommation totale en eau s'est élevée à 620 856 m³ en 2016. Le graphique ci-dessus indique l'utilisation de l'eau par division. La division Habillage de conditionnement utilise plus d'eau que les autres en raison de sa technologie de production.

Approvisionnement responsable et éthique

Constantia Flexibles considère que la mise en place d'une collaboration tout au long de la chaîne de valeur (notamment pour adopter des certifications d'approvisionnement responsable) constitue un élément important de son approche globale du développement durable. La société est un membre fondateur de différentes initiatives, telles que l'Aluminium Stewardship Initiative (ASI).

L'Aluminium Stewardship Initiative (ASI) a été créée pour promouvoir une amélioration des performances en matière de développement durable et de transparence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'aluminium. Fondée par plusieurs entreprises, l'ASI est une entreprise à but non lucratif qui vise à mobiliser un grand nombre d'acteurs de la chaîne de valeurs sur l'adoption de pratiques responsables en matière d'éthique et de performance environnementale et sociale, ainsi que sur la création des normes correspondantes. Une version préliminaire de la norme ASI Chain of Custody (CoC, chaîne de traçabilité) a été élaborée en 2016. Elle a pour objectif de répondre aux interrogations relatives à l'approvisionnement responsable en aluminium en garantissant les pratiques des entreprises respectant la norme ASI Performance. Selon l'évolution des travaux sur la norme CoC, Constantia Flexibles estime que les premières certifications des critères ASI devraient être délivrées fin 2017 ou début 2018.

La nouvelle économie du plastique (NPEC), initiative prévue pour 3 ans, soutenue par la Fondation Ellen McArthur, a pour ambition de favoriser l'essor d'une économie du plastique. Reprenant les principes de l'économie circulaire, elle invite les principales parties prenantes à envisager différemment le plastique de manière à ce qu'il apporte des avantages à la fois économiques et environnementaux. Un changement global des pratiques qui touchent l'ensemble de la planète permettra de créer une économie du plastique plus efficace et de démontrer le potentiel qu'offre le passage d'un modèle linéaire à une économie circulaire. Constantia Flexibles, qui participe activement à plusieurs projets novateurs dans ce domaine, est conscient des enjeux de la conception moderne des emballages en plastique.

Par ailleurs, ainsi que cela a déjà été indiqué dans la partie « rémunération », pour suivre les politiques responsables de ses clients en matière d'approvisionnement, Constantia Flexibles soutient les normes éthiques défendues par Sedex (Supplier Ethical Data Exchange). Sedex est une plateforme à but non lucratif destinée à améliorer les normes d'approvisionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à l'aide d'outils tels que l'échange de données standardisées entre les adhérents par le biais de questionnaires et d'audits (SMETA = audit de commerce éthique pour les adhérents de Sedex).

Sedex se concentre sur quatre domaines :

- les normes de travail,
- la santé et la sécurité,
- l'environnement,
- l'éthique commerciale.

Société

Dialogue avec les parties prenantes

Constantia Flexibles a conscience de ses responsabilités envers la société et s'engage dans des activités et des projets sociaux contribuant à améliorer l'environnement social. En 2016, ses usines ont mené 46 activités de parrainage et 55 initiatives locales. Constantia Flexibles accorde une importance particulière aux communautés des pays dans lesquels il est présent et s'emploie à adopter une conduite appropriée à leur égard. 60 % des initiatives sociales concernaient ainsi les besoins des communautés locales proches des sites de la société. Les projets peuvent concourir pour le prix social décerné chaque année par Constantia Flexibles. Les meilleurs sont présentés lors d'un gala traditionnel, à Vienne. La qualité et le nombre des projets soumis ces dernières années reflètent l'implication des salariés dans l'engagement social. Parmi les initiatives sociales lancées récemment, figurent notamment :

1. soutien à 20 étudiants « START » en Autriche. Cette action de développement durable, menée dans plusieurs États autrichiens, vise à soutenir des étudiants talentueux, issus de familles immigrées, dans leur engagement social et leur implication au sein de leur communauté pour faciliter leur intégration. www.start-stipendium.at ;
2. Constantia Cooking. Depuis 2009, des salariés du siège, à Rivergate, préparent chaque mois des repas pour les sans-abris du centre d'hébergement de VinziRast, à Vienne ;
3. Visionaries and Voices, Cincinnati, États-Unis. Depuis 2013, Constantia Spear soutient des galeries et des projets artistiques créés par des personnes handicapées ;
4. Project Gift, Blythwood, États-Unis. Constantia Blythwood et ses salariés s'investissent dans la communauté locale depuis août 2007, en fournissant des repas aux enfants de milieux défavorisés ;
5. Verstraete, Belgique. Un ballon de plage a été offert à tous les salariés du site. Le principe : les collaborateurs ont été invités à prendre une photo de leur ballon sur leur lieu de vacances, puis à poster cette photo sur la page Facebook de l'entreprise. Pour chaque photo publiée, Verstraete a effectué un don à un organisme de lutte contre la leucémie ;
6. projet « Muthande Lamontville », Constantia Afripak, Afrique du Sud. La société a construit un centre de services pour les personnes âgées, à Durban. La réalisation complète de ce projet a pris sept ans.

Relations avec les autres parties prenantes

En tant que membre de groupes de travail internationaux, Constantia Flexibles se montre très soucieux du développement durable à l'échelle associative. La société, qui est membre permanent du Comité pour le développement durable de Flexible Packaging Europe et du groupe d'action pour la durabilité de l'aluminium (European Aluminium Foil Association), veille en permanence à faire entendre sa voix dans la gestion des affaires courantes, à lancer des projets et 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 problèmes de durabilité qui touche le secteur du conditionnement. La Sustainable Packaging Coalition est un groupe de travail consacré à l'étude de systèmes de packaging plus respectueux de l'environnement. En s'appuyant sur le soutien apporté par ses adhérents, des recherches scientifiques rigoureuses, une coopération des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement et un important travail de relations publiques, la SPC vise à créer des conditionnements associant atouts économiques et matériaux durables. Les nombreuses données échangées entre les adhérents témoignent de la diversité des projets menés sous son égide. Il est important de souligner avant tout que le dialogue international qu'elle favorise promeut la mise en place d'un consensus mondial autour du conditionnement. Adhérent engagé, Constantia Flexibles

prend part à des projets moteurs visant à résoudre certains problèmes contemporains et à élaborer des solutions de conditionnement plus durables pour ses clients (la valorisation des solutions de packaging flexible aux États-Unis, par exemple).

Constantia Flexibles participe aussi activement à la définition de la législation actuelle et à venir dans le développement durable. Elle intervient notamment dans l'initiative lancée par la Commission européenne à partir d'études pilotes sur l'empreinte écologique des produits (PEF) et l'empreinte écologique des organisations (OEF). Il est très impliqué dans la réalisation des études pilotes nécessaires et fait partie de plusieurs secrétariats techniques de groupes de produits, comme le PEF Dairy. Dans le cadre de ces études, Constantia Flexibles concourt 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.

Parallèlement au suivi et à la détermination des tendances susceptibles d'améliorer la durabilité de ses produits sur le marché et d'un point de vue législatif, Constantia Flexibles s'attache à apporter son soutien à ses parties prenantes internes (telles que les équipes de gestion des produits et des ventes).

En 2016, Constantia Flexibles a commencé un processus d'évaluation de l'importance relative, conforme à la Global Reporting Initiative (GRI). Une évaluation de l'impact interne a été menée conjointement à une analyse plus large des parties prenantes. Les résultats seront utilisés en 2017 pour intégrer les parties prenantes et finaliser l'évaluation de l'importance relative.

Éthique de l'entreprise

Constantia Flexibles est engagée dans la lutte contre la corruption, sous quelque forme que ce soit. Sa politique en la matière fixe des normes applicables dans l'entreprise, qui suivent la législation de lutte contre la corruption en vigueur dans les pays où elle est présente. Constantia Flexibles n'accepte aucune forme de corruption et sa politique de lutte en la matière prévoit que les salariés ne doivent pas, directement ou indirectement, offrir, promettre, donner ou autoriser un don d'argent ou de tout autre objet de valeur à un représentant de l'État dans le but d'influencer son action ou d'obtenir un avantage indu. Les mêmes dispositions s'appliquent aux représentants d'une entité commerciale privée dans le cadre des transactions commerciales.

Constantia Flexibles reconnaît pleinement le principe d'une concurrence libre et équitable et s'engage à respecter toutes les conditions antitrust en vigueur dans les juridictions où elle est présente. Le respect et la défense par Constantia Flexibles d'une concurrence libre et équitable s'inscrivent dans le droit fil de la politique commerciale de la société. Celle-ci applique en effet une politique de tolérance zéro envers les pratiques anticoncurrentielles afin de garantir l'application des dispositions législatives sur la concurrence. Pour permettre à ses salariés d'agir, Constantia Flexibles a mis en place une ligne téléphonique de lancement d'alerte, que les salariés peuvent appeler pour obtenir des conseils s'ils sont confrontés dans l'entreprise à une situation qui leur pose problème. Des formations en ligne sur les réglementations antitrust et la prévention

de la corruption sont aussi dispensées aux salariés qui ont des contacts avec l'extérieur.

Innovation

Pour Constantia Flexibles, présent à l'échelle mondiale, l'innovation est déterminante pour la réussite de son activité. Elle porte sur les questions techniques et économiques, mais aussi sur les aspects écologiques de son activité.

Les travaux de Recherche et Développement (R&D) de Constantia Flexibles sont effectués dans le cadre de projets précis et prennent fréquemment la forme d'initiatives conduites en collaboration avec des acteurs internationaux du secteur qui figurent parmi ses clients. Une coopération étroite avec ses fournisseurs, des universités internationales et des instituts de recherche lui permet aussi de rester à la pointe de la technologie et de réaliser des avancées tournées vers le marché.

Constantia Flexibles a, à son actif, un nombre important de brevets et de demandes de brevets, ce qui témoigne de son dynamisme sur le plan technologique. La société possède deux centres de compétence de pointe pour la R&D. Le premier, le Centre de compétence pour les feuilles d'aluminium et les feuilles stratifiées, se situe dans la plus grosse usine de Constantia Flexibles, C. Teich, en Autriche, comme l'unité de coordination des affaires réglementaires. Les experts en R&D de ce centre de compétence conduisent des études sur l'aluminium, les laques et les polymères de revêtement par co-extrusion. Le second, le Centre de compétence pour les films polymères et les films stratifiés, se trouve dans la deuxième plus grosse usine de production de Constantia Flexibles, à Weiden, en Allemagne. Ces deux centres de compétence ont pour objectif d'aider les Directeurs des produits et des ventes. Ils analysent et testent la composition des tout derniers films, mettent au point de nouvelles formulations de films avec les fournisseurs de matières premières de la société pour optimiser la qualité et satisfaire en toute transparence à la législation stricte concernant le contact alimentaire, et élaborent des prototypes novateurs afin de répondre aux attentes des clients et de suivre les tendances de consommation.

L'innovation est au cœur de la stratégie de Constantia Flexibles. Ainsi, le processus d'innovation est initié par la gestion de produit, afin de suivre au plus près les attentes des clients, et englobe d'autres fonctions, comme le développement durable ou le respect des questions réglementaires. C'est ainsi qu'ont été conçues des solutions comme les produits bio-sourcés, l'amincissement de l'aluminium, les produits sans solvant ou encore les étiquettes qui se décollent facilement des bouteilles afin que celles-ci puissent être recyclées.

L'innovation dans le domaine du conditionnement peut améliorer l'impact sur l'environnement des emballages et également contribuer à allonger la durée de vie du produit emballé et donc à réduire le gaspillage alimentaire. S'il n'est pas quantifiable dans le cadre de l'analyse du cycle de vie, ce rôle majeur du conditionnement s'avère toutefois déterminant en ce qui concerne le volume des pertes de ressources. Constantia Flexibles, qui participe à l'initiative « Save Food », s'emploie aussi à diminuer le gaspillage alimentaire. Cette initiative a été lancée par les Nations Unies, en 2011, dans l'optique

d'inscrire à l'ordre du jour politique et économique mondial la question des pertes alimentaires. 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). Les solutions de packaging jouent un rôle important pour garantir le développement durable. C'est pourquoi Constantia Flexibles fait actuellement porter 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 autres caractéristiques essentielles de ses produits.

Constantia Flexibles est conscient de son rôle et de ses responsabilités sur la chaîne de valeur et s'attache en permanence à accroître la durabilité de ses processus et produits. Les analyses du cycle de vie menées par l'entreprise de manière indépendante et en collaboration avec l'European Aluminium Foil Association (EAFA) et Flexible Packaging Europe (FPE) sont indispensables pour améliorer son empreinte écologique.

Constantia Flexibles fait à cet égard preuve d'innovation en intégrant le développement durable de l'entreprise et des produits à ses analyses du cycle de vie. Ces dernières sont réalisées dans l'entreprise depuis 2015 selon une approche semi-automatisée, de façon à répondre plus efficacement à toutes les questions soulevées par les clients et à celles qui se posent pendant la conception du cycle de vie.

Les données relatives à l'entreprise et aux matières premières sont automatiquement ajoutées aux modèles d'analyse du cycle de vie et mis à la disposition de groupes d'intérêts internes et externes sur des plateformes en ligne.

Ce processus fait partie de son assurance qualité et permet de garantir que :

- les procédures et les méthodes employées pour élaborer les modèles remplissent les conditions fixées par les normes ISO 14040 et ISO 14044 ;
- les données primaires et secondaires utilisées, ainsi que leurs sources (données fondamentales par exemple), les indicateurs et les hypothèses sont appropriées ;
- le métamodèle interactif d'analyse du cycle de vie fonctionne correctement et fournit des résultats exploitables.

En 2016, le métamodèle d'analyse du cycle de vie de Constantia Flexibles a fait l'objet d'un examen critique de la part d'un expert indépendant.

Santé des consommateurs

Pour garantir la santé et la sécurité des consommateurs, Constantia Flexibles respecte toutes les réglementations applicables aux conditionnements alimentaires et pharmaceutiques dans les juridictions où elle est présente.

Dans les deux centres de compétence de la société, des experts en recherche et développement analytique s'appuient sur des outils de pointe, des tests en laboratoire et leurs connaissances pour analyser la sécurité et la conformité des produits. Leurs travaux portent en particulier sur l'analyse chimique, notamment la migration.

Sous-traitants et fournisseurs

Dans le cadre de sa politique d'achat et afin de souligner l'intérêt porté à la mise en œuvre de principes et de modes d'action socialement responsables, équitables, éthiques et durables sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, Constantia Flexibles a élaboré un code de conduite pour ses fournisseurs. Le « code de conduite des fournisseurs et des sous-traitants » définit les critères élémentaires, concernant leurs responsabilités envers leurs propres parties prenantes et l'environnement.

Les principes du code de conduite se fondent dans une large mesure sur les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations Unies, des Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des Conventions des Nations Unies sur l'élimination de toutes formes de violence à l'égard des femmes et des droits de l'enfant. Le code de conduite préconise bien évidemment l'équité des pratiques commerciales, de relations intègres avec les parties prenantes et la protection de l'environnement.

Reprenant les valeurs présentées dans le code de conduite, Constantia Flexibles prône la mise en place de partenariats étroits avec ses fournisseurs et ses sous-traitants dans l'optique de créer ensemble de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (par le biais de projets de R&D en B2B notamment).

Le code de conduite des fournisseurs est intégré aux conditions d'achat de Constantia Flexibles. En 2013, des enquêtes ont été menées auprès de tous les fournisseurs afin qu'ils vérifient eux-mêmes qu'ils respectaient les critères fixés par Constantia Flexibles. Un suivi de cette évaluation, comprenant une analyse complète de la durabilité des fournisseurs, doit avoir lieu prochainement.

Transparence

Constantia Flexibles est conscient de sa responsabilité sociale à l'égard de la société en général, ainsi que de ses partenaires commerciaux, ses actionnaires et ses salariés. Constantia Flexibles communique ses principales données environnementales sur ses différentes chaînes d'approvisionnement et collabore à plusieurs plateformes/projets :

Ecodesk

Chaque année, Constantia Flexibles transmet un rapport sur ses indicateurs KPI pour l'environnement à Ecodesk, qui facilite l'analyse de l'empreinte écologique des chaînes d'approvisionnement. Cette plateforme encourage les fournisseurs à évaluer et gérer leur chaîne d'approvisionnement afin de créer de la valeur de manière durable.

EcoVadis

Constantia Flexibles est également bien noté par EcoVadis, société qui vise à améliorer les pratiques environnementales et sociales des entreprises en s'appuyant sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Elle gère la première plateforme collaborative de notation de développement durable des chaînes d'approvisionnement mondiales. Après avoir évalué l'ensemble de la société et de ses usines, elle a décerné à Constantia Flexibles des médailles d'or et d'argent, la plaçant ainsi parmi les entreprises qui enregistrent les meilleurs résultats.

Carbon Disclosure Project (CDP)

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 reconnaissance du degré élevé de transparence de son rapport sur le changement climatique et des actions menées pour protéger le climat (cf. la partie « adaptation au changement climatique »), Constantia Flexibles a obtenu une note climatique élevée (*Management Level*).

Méthodologie**Périmètre de reporting**

Le périmètre de reporting comprend les 53 sites Constantia Flexibles (12 de plus qu'en 2015) qui faisaient partie de la société en 2016. Les acquisitions effectuées en 2015 et incluses dans le reporting 2016 sont les suivantes :

- Agroalimentaire :
 - Afripack Flexibles Mobeni,
 - Afripack Sacks Mobeni,
 - Afripack Flexibles Pinetown,
 - Afripack Sacks Brits,
 - Afripack Standard Labels,
 - (Afripack) Afriflex East Africa,
 - Pouch Dynamics ;
- Habillage de conditionnement :
 - Pemara Labels (Australie),
 - Pemara Labels (Malaisie),
 - Pemara Labels (Vietnam),
 - Pemara Labels (Indonésie),
 - Afripack Labels (Afrique du Sud) ;

■ notes importantes :

- Constantia Flexibles a réalisé de nouvelles acquisitions en 2016 (C. Oai Hung et C. San Prospero), qui seront prises en compte dans les parties « environnement », « santé et sécurité » à partir de 2017. C. Oai Hung figure déjà dans le périmètre du reporting sur l'emploi 2016,
- les bureaux du siège et des ventes ne sont pas pris en compte dans la partie « environnement », mais le sont dans la partie « emploi »,
- enfin, le reporting 2016 de la partie « santé et sécurité » porte sur 42 sites de production dans le monde, soit le même nombre qu'en 2015. Les acquisitions effectuées en 2015 et trois nouveaux ensembles de bureaux (dont le siège) seront intégrés au 1^{er} janvier 2017.

Social**Emploi**

Le taux de rotation correspond au nombre de salariés qui ont quitté Constantia Flexibles pendant l'année par rapport au nombre de salariés embauchés pendant l'année divisé par deux.

Santé et sécurité

Le TFATA correspond au nombre d'accidents du travail ayant entraîné au moins un jour d'arrêt pour 1 million d'heures travaillées.

Environnement**Énergie**

Les sources d'énergie suivantes sont prises en compte dans la consommation énergétique totale : gaz naturel, GPL, diesel, fioul, essence, électricité, vapeur, eau chaude.

La consommation de combustibles fossiles est exprimée en MWh PCS (pouvoir calorifique supérieur).

Scopes 1, 2 et 3

Les émissions de CO₂ relèvent des scopes 1, 2 ou 3 (catégories « biens et services achetés » et « activités liées aux combustibles et à l'énergie - non incluses dans les scopes 1 et 2 »), tels que les définit le Protocole des gaz à effet de serre, *Greenhouse Gas Protocol (Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard)*.

La norme fournie par le protocole définit des conditions et des orientations pour la préparation et la publication des rapports sur les émissions des gaz à effet de serre, y compris les émissions indirectes provenant des activités de la chaîne de valeur (émissions du scope 3).

Analyse à périmètre constant

Les adaptations suivantes ont été apportées au calcul des émissions des scopes 1 et 2 :

- un site fermé en 2015 n'a pas été pris en compte dans ce nouveau mode de calcul ;
- les 11 usines acquises en 2016 sont exclues du nouveau mode de calcul ;
- les facteurs d'émission de CO₂ utilisés pour le calcul initial ne sont pas les mêmes sur les deux années en raison de la mise à jour effectuée chaque année. Dans le nouveau mode de calcul, les facteurs d'émissions 2016 ont été employés pour les deux années ;
- en 2016, deux nouvelles émissions du scope 1 ont été suivies : les émissions de GPL et celles d'essence. Elles ont été exclues du nouveau mode de calcul.

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-O5-06-O7-O8

Génération des déchets et méthodes de traitement

Les données sur la génération des déchets ont été définies conformément à la Global Reporting Initiative (GRI) et collectées en unités de masse.

- Déchet dangereux : déchet considéré comme dangereux par la législation nationale du site de génération.
- Déchet non dangereux : toute forme de déchet solide ou liquide qui n'est pas considérée comme dangereuse par la législation nationale du site de génération. Ne recouvre pas les eaux usées.
- Déchet destiné à être valorisé : déchet remis à un intervenant extérieur qui s'engage à le recycler, le réutiliser, le composter ou l'incinérer avec valorisation énergétique.

Utilisation de l'eau

Les données sur l'utilisation de l'eau ont été définies conformément à la GRI et collectées en unités de volume.

- Prélèvement d'eau (entrée) : quantité d'eau provenant de toutes les sources possibles (eau de surface ou souterraine, eau de pluie et approvisionnement municipal) utilisée au sein de l'entreprise pour quelque usage que ce soit pendant la période du reporting.

3.2.2 Cromology

3.2.2.1 Engagement pour une entreprise responsable

Politique générale

Depuis 2010, la politique de développement durable de Cromology s'appuie sur le déploiement de sa démarche « CORE, Engagement pour une Entreprise Responsable » autour des

3 piliers du développement durable pour lesquels 7 objectifs ont été identifiés :

Économique	Environnemental	Social/Sociétal
Accompagner les clients dans leur démarche de développement durable	Optimiser l'utilisation des ressources dans les produits et processus	Agir pour et avec les collaborateurs
Innover en proposant des produits et services plus respectueux de l'environnement et des utilisateurs	Limitier les impacts sur l'environnement	Ancrer les sites dans leur territoire
	Renforcer le système de management environnemental	

Cromology s'appuie sur le socle de ses sept valeurs définies comme principes fondamentaux fin 2014. Ils guident les initiatives, les décisions, les arbitrages et les comportements au quotidien des hommes et des femmes qui la composent.

Ses valeurs sont :

- la sécurité ;
- l'excellence ;
- le respect ;
- la satisfaction client ;
- l'imagination ;
- le collectif ;
- la simplicité.

Pour accéder à la définition de ces valeurs, rendez-vous sur :

<http://www.cromology.com/qui-sommes-nous/nos-valeurs>

Engagement de la Direction

« Nous avons la conviction que ce que nous inventons et réalisons doit protéger et embellir l'habitat de ceux qui y vivent. »

L'ambition de Cromology et de ses marques est d'aider ses clients, professionnels et particuliers, à magnifier leurs savoir-faire techniques et esthétiques contribuant ainsi au bien-être de chacun de façon durable.

Une telle conviction implique que nous sommes conscients de notre responsabilité de créateur, fabricant et distributeur de peintures décoratives envers tous les acteurs - internes et externes -

qui œuvrent pour une croissance durable et responsable de Cromology.

Ainsi, l'engagement de Cromology en termes de développement durable correspond à l'ambition de conjuguer dans la durée performance économique avec exemplarité en termes de :

- sécurité et de développement social de nos collaborateurs et des personnes sous-traitantes qui travaillent dans nos murs ;
- préservation de la nature ;
- et dialogue avec la société civile.

Le développement responsable, nous le vivons tous les jours, et je suis convaincu que par le respect de nos engagements RSE, à travers nos métiers, Cromology apporte une contribution au service de nos parties prenantes et de la Société, créant de la valeur pour elles. »

Gilles Nauche

Directeur général exécutif de Cromology

Gouvernance RSE

En 2015, un Comité de pilotage RSE de Cromology a été mis en place. Il s'est réuni quatre fois en 2016. Il est composé des responsables des Directions Marketing, Supply Chain, R&D, Ressources Humaines, Qualité Sécurité Environnement, Communication et d'un dirigeant d'une filiale opérationnelle. Il définit les orientations de la démarche et en assure le pilotage. En 2016, le comité s'est attaché à identifier les indicateurs de performances RSE communs à toutes ses filiales pour qu'ils soient inscrits dans leur plan stratégique à 3 ans.

Au-delà de cette démarche RSE centralisée, chaque filiale de Cromology construit chaque filiale de Cromology construit dans la durée sa démarche de progrès animée par son correspondant RSE.

Cet ancrage local est, d'une part, le garant de la pertinence des engagements et, d'autre part, celui de l'appropriation et de la réactivité de toutes les équipes.

Par exemple, Zolpan, l'une des filiales françaises de Cromology, poursuit sa propre démarche d'entreprise responsable. Ainsi, VIGEO, organisme indépendant, a mené en 2016 un audit sur les engagements RSE de Zolpan. Cet audit de suivi permet à Zolpan de conserver le Label Lucie détenu depuis 2011. Ce label atteste de la sincérité des démarches volontaires menées par Zolpan selon la norme internationale ISO 26000.

Méthodologie de reporting

Périmètre et méthodes de consolidation

Les indicateurs clés sélectionnés pour ce rapport sont consolidés sur le périmètre mondial des filiales consolidées dans les comptes de Cromology.

Pour chaque indicateur, une méthodologie précise de calcul est définie. Lorsque les données mesurées ne sont pas disponibles, chaque site produit des estimations et une annexe explicative en accord avec la méthodologie propre à cet indicateur. La collecte des données est réalisée via des fichiers standards validés par Cromology.

Responsabilités et contrôles

La DRH Groupe collecte et consolide les données sociales, en assure la cohérence et la validation. Les divisions RH de chaque filiale sont responsables de ces données.

La Direction QSE de Cromology consolide les données sécurité et environnementales tout en effectuant des contrôles de cohérence.

Les indicateurs « sécurité » sont produits par le responsable Sécurité de chaque filiale. La production des données environnementales relève de la responsabilité des experts Environnement de chacune des filiales.

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.

Note méthodologique

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies de *reporting* relatives à certains indicateurs sociaux, environnementaux et sécurité peuvent présenter certaines limites du fait des modalités pratiques de collecte et de consolidation de ces informations.

Sont précisées pour les indicateurs suivants, les définitions et les méthodologies de reporting suivies et, le cas échéant, les incertitudes associées.

Indicateurs sécurité

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TF1) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de douze mois, par million d'heures travaillées⁽¹⁾. 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 12 mois suite à un accident de travail, par millier d'heures travaillées. Il est reporté sur l'ensemble des filiales de 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 non inclus dans la consommation globale d'un site). Elles sont reportées sur l'ensemble des filiales de Cromology.

Taux de déchets

Quantité de déchets générés en % par kg de produits fabriqués (ce taux ne prend pas en compte les déchets exceptionnels type déchets de désamiantage des bâtiments).

(1) Les heures de travail sont calculées pour le personnel Cromology (pointage ou forfait, selon le type de contrat) et pour les intérimaires (heures comptabilisées par les agences d'intérim). Elles sont estimées pour les sous-traitants (application d'un forfait par sous-traitant si le suivi mensuel est inexistant).

Émissions de COV

Les émissions de COV issues des énergies de combustion sont calculées avec les facteurs d'émissions déterminés par l'Organisation des Méthodes des Inventaires Nationaux des Émissions Atmosphériques (ministère de l'Écologie, France, février 2012).

Les émissions de COV provenant des procédés industriels (utilisation de solvants) sont celles qui contribuent principalement à cet indicateur.

Lorsqu'un Plan de Gestion des Solvants (PGS) existe, l'indicateur COV est calculé conformément à ce plan. Lorsqu'aucun PGS n'est disponible, les émissions émises doivent être qualifiées et estimées en comparaison à d'autres sites industriels et de productions similaires.

Indicateurs sociaux**Effectifs totaux**

Sont comptabilisés dans les effectifs totaux les employés ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) au dernier jour calendaire du mois. Les effectifs dont le contrat de travail est suspendu ainsi que les alternants sont comptabilisés dans les effectifs en fin de période. Les thésards et stagiaires sont exclus du périmètre. Les données d'effectifs sont reportées en personnes physiques et non pas en ETP.

Embauches & Départs

Les entrées sont des embauches directement en CDI et des conversions de CDD en CDI. Les départs concernent uniquement les CDI. Les mutations internes sont exclues des indicateurs.

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme des collaborateurs en CDI et CDD est reporté sur l'ensemble des filiales. Il s'agit du nombre de jours calendaires d'absence divisés par le nombre de jours calendaires théoriquement travaillés. 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 supérieures à trois ans.

Heures de formation

Les heures de formation des collaborateurs en CDI et CDD sont reportées sur l'ensemble des filiales. Elles incluent les formations internes et externes (y compris les formations *e-learning*) et excluent les heures correspondant à la formation scolaire des alternants sur le périmètre France, ainsi que les heures dispensées dans le cadre de la journée mondiale sécurité.

3.2.2.3 Démarche sociale : agir pour l'engagement de nos collaborateurs

Cromology compte près de 3 950 collaborateurs dans 10 pays. Compte tenu de son activité de fabricant mais aussi, dans certains pays, de distributeurs, Cromology gère une grande diversité de métiers avec des collaborateurs répartis dans de nombreuses implantations géographiques.

« La sécurité avant tout », la première des valeurs de Cromology

La sécurité des collaborateurs et des sous-traitants est la première des valeurs de Cromology qui a fait le choix du « zéro accident » depuis 2013.

Plusieurs sites de Cromology ont atteint cet objectif depuis de nombreuses années.

Le Comité exécutif de Cromology ainsi que l'ensemble des équipes de direction des activités sont fortement impliqués dans cette démarche pour construire et transmettre cette culture de la sécurité à leurs collaborateurs. Les objectifs annuels des Directeurs généraux de filiale ou de pays ainsi que ceux de nombreux managers intègrent un indicateur lié à la sécurité.

Ce déploiement, fondé sur l'exemplarité, s'appuie sur un engagement de plus en plus fort de tous les niveaux d'encadrement.

Chaque nouvel embauché est sensibilisé à la culture sécurité de la société par son manager au moment de la signature de son contrat de travail et signe « les règles d'or » de Cromology s'engageant ainsi à les respecter.

Chaque année depuis 2009, la journée mondiale de la sécurité Cromology est l'occasion de sensibiliser davantage les équipes pour intégrer la sécurité dans le comportement de chacun.

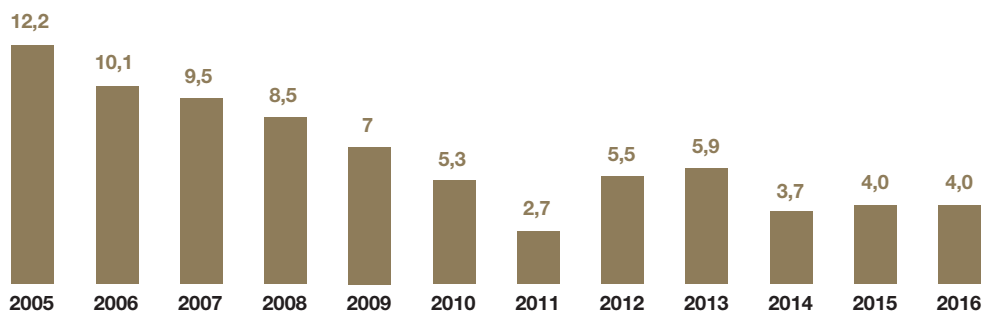
Pour favoriser le partage d'expérience et la prévention, Cromology a mis en place des outils de communication multilingues (présentations, affiches, vidéos), adaptés à différentes typologies d'accident selon le lieu de travail.

Ces documents constituent des supports d'animation pour les équipes d'encadrement lors de leur « minute sécurité » (réunion quotidienne ou hebdomadaire animée par les managers d'équipe), des réunions d'équipe et des réunions d'information.

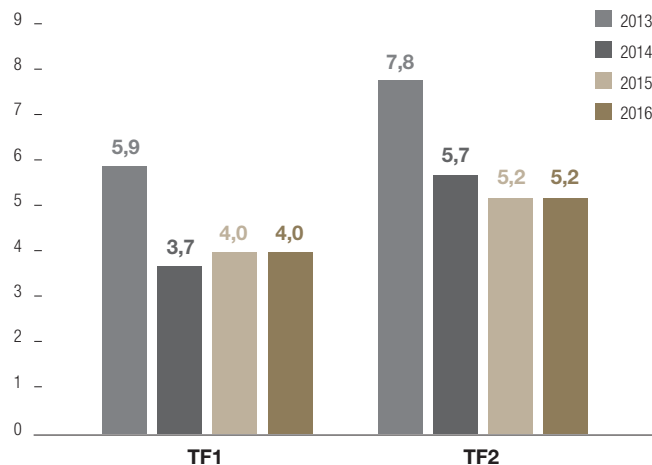
Le suivi des résultats

Depuis 11 ans, le taux de fréquence TF1 de Cromology a été divisé par 3.

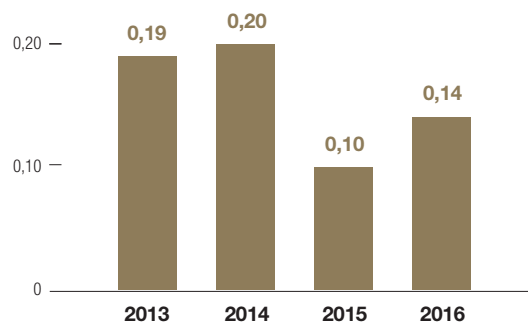
TF1 : nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants



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'arrêts survenus suite à un accident de travail par millier d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants



En 2016, le nombre d'accident total est resté constant par rapport à 2015. Les plans d'action sécurité déployés pour les filiales de Cromology ont continué à être mis en œuvre afin de réduire le nombre d'accidents. Le taux de gravité est en augmentation par rapport à 2015, dû à un allongement des périodes d'arrêt de travail.

Tous les accidents, avec et sans arrêt, font l'objet d'un arbre des causes par filiale concernée, permettant d'identifier les actions correctives et de prévention à mettre en place.

En 2016, Cromology a réalisé près de 4000 visites de sécurité sur l'ensemble de ses sites de production, logistiques et de distribution.

Des objectifs de remontées de situations dangereuses et de « presque-accidents » par filiale ont été fixés. Les collaborateurs ont identifié près de 5000 situations dangereuses et de « presque-accidents », soit deux fois plus qu'en 2015.

L'ambition de Cromology est de doubler les remontées de situations dangereuses et de « presque-accidents » en 2017. Le processus de traitement de ces situations est assuré par chaque filiale afin de traiter rapidement chacune d'entre elles.

Les BBS, *Behavior Based Safety*, déjà en place chez Cromology Italia, avec d'excellents résultats, sont en cours de déploiement dans certaines filiales : au Maroc (Arcol), au Portugal (Tintas Robbialac) et en France (CRI). Il s'agit d'un temps consacré à la sécurité où les participants s'évaluent dans une atmosphère conviviale et échangent des conseils pour améliorer la sécurité dans leur travail au quotidien.

Une campagne d'affichage, créée par Cromology pour rappeler régulièrement aux collaborateurs les situations à risque et augmenter la prise de conscience collective, est déployée à l'ensemble de la société depuis décembre 2016. Douze affiches « choc », traduites dans chaque pays, seront diffusées tous les deux mois jusqu'en 2018.

De même, une nouvelle vidéo de sensibilisation à la sécurité destinée aux nouveaux embauchés a été mise à disposition de toutes les filiales, dans leur langue.

Par ailleurs, les différentes filiales prennent des initiatives afin de renforcer la prévention :

- Cromology España a aménagé la « Maison de la Sécurité » sur son site industriel de Les Franqueses. Dans ce local se tiennent les « minutes sécurité », les séances d'échauffement avant la prise de poste et toutes les réunions de sensibilisation ;
- en France, chez CRI, l'échauffement des collaborateurs a été généralisé dans les sites de production et logistique, avec des appréciations très positives :
 - 65 % des salariés estiment qu'il impacte favorablement l'ambiance au travail,
 - 70 % déclarent qu'il prépare bien à la prise de poste.

Par ailleurs, CRI a initié une démarche d'audit avec un prestataire externe pour prévenir et réduire la pénibilité au travail. Les instances représentatives du personnel et les salariés en ont été informés ;

- dans ses réseaux de distribution Tollens et Zolpan, un tableau de communication « sécurité standard » a été mis en place dans chaque magasin ;
- les initiatives de prévention individuelles et/ou collectives sont valorisées dans certaines filiales : lauriers d'ors et primes chez Zolpan, valorisation du collaborateur via une communication interne chez Colorín ;
- en France, afin de soutenir le déploiement de la culture sécurité auprès de ses 560 managers, Cromology a mis en place une formation interne qui leur est dédiée. Cette formation de deux

jours, conçue avec un prestataire externe, est déployée depuis 2015 et prolongée jusqu'en 2017.

Une culture sécurité intégrée dans la démarche industrielle

Depuis 2015, les sites industriels de Cromology sont certifiés OHSAS 18001.

La traduction des valeurs de Cromology en actions

En 2016, Cromology Italia a lancé la démarche « Valori » : une équipe de 7 collaborateurs, représentant les différentes fonctions de l'entreprise, a défini des activités et une formation pour promouvoir les valeurs au sein de l'entreprise.

Les principales actions menées ont consisté à :

- s'assurer que chaque valeur est bien comprise et trouve une traduction concrète dans la vie professionnelle ;
- faire vivre les valeurs aux travers d'actions concrètes dans les différentes fonctions de l'entreprise.

En 2016, Cromology a modifié le document d'évaluation de la performance (« HR1 ») des Top managers afin que l'évaluation de la performance annuelle se fasse aussi selon les sept valeurs de l'entreprise (cf. page 15, paragraphe « Entretien Annuel d'Appréciation »).

Organisation des ressources humaines

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 avec, par exemple, l'organisation d'une rencontre annuelle des DRH.

Compte tenu de sa taille, la France fait l'objet d'une coordination particulière avec une réunion des DRH environ tous les deux mois et le partage de projets transversaux.

La DRH Cromology assure la définition, la diffusion et le contrôle de l'application des principaux processus RH comme le recrutement et l'appréciation annuelle.

Les évolutions de salaire et le niveau des rémunérations variables des Top managers de Cromology (environ 100 personnes) font l'objet d'un processus annuel de proposition et d'approbation centralisé. Les 100 fonctions les plus importantes de la société font également l'objet d'une évaluation des poids de poste et leurs rémunérations sont comparées à chaque marché local.

Dans sa filiale, chaque DRH 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 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.

Favoriser l'engagement des collaborateurs

Mesurer l'engagement

En 2016, les trois filiales françaises (CRI, Tollens et Zolpan) ont, à nouveau, mesuré le degré de satisfaction et d'engagement de leurs 2500 collaborateurs en participant à l'enquête Great Place to Work®.

Le taux de participation moyen a atteint 87 %. Les résultats se mesurent au niveau de chacune des entités managériales des filiales puis ils sont consolidés par filiale, permettant ainsi de décliner des actions adaptées au plus près des collaborateurs.

Cette enquête a également permis de mesurer comment les collaborateurs considèrent leur qualité de vie au travail. Un préalable et une condition essentielle pour développer l'engagement des collaborateurs.

Conduire des plans d'action

En France, l'analyse des résultats de cette enquête va conduire à la mise en place de plans d'action en matière de communication, d'animation et de management participatif.

Ces actions viennent s'ajouter aux actions déjà en place issues des enquêtes précédentes.

Cromology España et Tintas Robbialac ont poursuivi les actions déployées en 2015.

Tintas Robbialac a notamment instauré 12 groupes de travail, représentant 20 % de l'effectif total, pour déterminer les actions qui permettront d'améliorer les prochains résultats de l'enquête Great Place to Work®.

Dans un autre registre, Cromology Italia a opté pour une action visant à mesurer le climat social et les attentes des collaborateurs avec le projet « PX.Lab ». Ainsi, une équipe de sept collaborateurs, représentant différentes fonctions de l'entreprise, a en charge de recueillir les demandes de leurs collègues et d'évaluer les actions à mettre en œuvre pour répondre à leurs attentes.

En parallèle, le projet « Ascoltiamoci » a donné lieu à des rencontres individuelles des managers avec chaque salarié pour comprendre leurs attentes et anticiper les problèmes potentiels.

La communication interne

L'organisation

Une Direction de la communication directement rattachée au Directeur général exécutif de Cromology a été créée en 2014.

Les actions

Cette Direction œuvre au renforcement des outils de communication interne. Ainsi, elle a piloté la création et la mise en place d'un Intranet. Son déploiement est en cours (à fin janvier 2017, près de 85 % des collaborateurs avaient un accès direct à l'Intranet). Il a pour vocation de partager les bonnes pratiques et les initiatives des pays où opère Cromology, les dernières actualités de la société, l'annuaire de l'ensemble des collaborateurs ou encore les offres d'emploi.

La Direction de la communication pilote également l'organisation des rendez-vous tout au long de l'année pour faire le point sur la stratégie de développement de Cromology avec les cadres de Direction. Outre une convention annuelle, les cadres des Comités de direction de toutes les filiales participent au *Group Management Meeting* en visioconférence tous les trimestres. Objectifs et résultats de l'entreprise, actions en cours et succès sont partagés. Ainsi, les cadres de Direction bénéficient d'une actualisation régulière de l'information concernant la société qu'ils peuvent partager avec leurs équipes.

Les initiatives locales et le temps consacré à l'information se développent sans cesse dans les différentes filiales. À titre d'exemple :

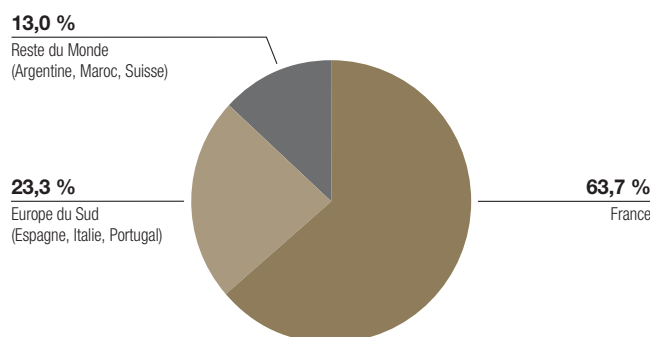
- Tintas Robbialac a lancé une newsletter trimestrielle et invité l'ensemble des collaborateurs à la convention annuelle ;
- chez Colorín, en Argentine, le programme *Breakfasts* a été renforcé. Chaque employé de l'entreprise a participé au moins une fois dans l'année à une réunion de communication avec le Directeur général de l'entreprise ;
- les réunions d'information structurées, organisées et régulières se multiplient comme chez CRI, dans le réseau Tollens, chez Vernis Claessens ou en Espagne qui a lancé l'opération *Espacios*. Tous les six mois, le Comité exécutif de cette filiale consacre une journée à l'information des collaborateurs. Répartis en petits groupes pour favoriser le dialogue, ils échangent sur divers sujets tels que : la stratégie, les lancements de nouveaux produits, les résultats, etc. ;
- afin de développer l'engagement des collaborateurs et la fierté d'appartenance, CRI Nord (pour les 25 ans de l'entreprise) et Cromology Italia ont organisé des journées portes ouvertes pour les familles. En Italie, 620 personnes ont participé à cette manifestation.

Effectifs

En 2016, les effectifs ont augmenté de 1,4 %, principalement à la suite de deux acquisitions en Suisse et en France. Plus de 80 collaborateurs ont ainsi rejoint la société.

Le maillage territorial des deux réseaux de distribution français a été renforcé avec l'ouverture de 10 points de vente chez Zolpan, 3 chez Tollens et 4 autres points de vente acquis auprès de distributeurs indépendants. Cette croissance des effectifs a été en partie compensée par quelques fermetures en France (dans le réseau Couleurs de Tollens) et en Italie, sans oublier des ajustements d'effectifs en Suisse après acquisition.

Répartition des effectifs par zone



Absentéisme

Le taux d'absentéisme a été réduit passant de 3,2 % à 3 %. À partir de 2016, la mesure de l'absentéisme inclut les CDD alors qu'elle ne s'effectuait auparavant que sur les CDI.

La politique volontariste menée par Colorin depuis plusieurs années est notable. En 3 ans, le taux d'absentéisme est passé de 6,2 % à 3,6 %. À titre de comparaison, le taux moyen d'absentéisme de l'industrie est de 7 % en Argentine.

De la même manière, CRI a vu son taux d'absentéisme baisser depuis deux ans. L'absentéisme de courte durée est seulement de 1 %.

Recrutement, formation et développement des collaborateurs

Dans une industrie de services comme celle de Cromology, les collaborateurs sont clés et peuvent contribuer à faire la différence durablement avec les concurrents.

Recrutement et intégration

En 2016, Cromology a recruté 351 nouveaux collaborateurs en CDI. Et 87 collaborateurs ont vu leurs contrats CDD transformés en CDI.

Ces recrutements représentent autant de possibilités de renforcer la société avec des collaborateurs compétents dans leur domaine et dont l'engagement contribue à soutenir son développement.

Les procédures de recrutement ont été renforcées. Les candidats rencontrent systématiquement plusieurs collaborateurs déjà en poste. Pour les fonctions commerciales itinérantes, des entretiens avec les Directeurs généraux des réseaux de distribution sont notamment organisés.

Au moins trois références sont exigées pour les candidats retenus dans la phase de sélection finale. En France, deux postes ont été créés pour renforcer les moyens consacrés au recrutement.

Avant de recruter à l'externe, la priorité est donnée aux collaborateurs qui ont démontré, par leurs performances, leur capacité à progresser.

Couleurs de Tollens a recruté en septembre 2016, 22 nouveaux collaborateurs en CDI pour ses points de vente dans le cadre d'un programme d'intégration dénommé « Carrefour des Métiers ». Ces collaborateurs suivent une formation à raison d'une semaine par mois aboutissant en juillet 2017 à la délivrance d'un certificat de qualification professionnelle reconnu par la branche. Au terme de cette période, ils seront parfaitement formés aux métiers de vendeur conseils en magasin, aux produits et aux procédures de l'entreprise et titulaires d'une nouvelle qualification. Ces collaborateurs ont été recrutés avec soin, seuls les candidats les plus motivés ont été retenus. Sur 1 000 personnes se déclarant intéressées, 100 ont été reçues en entretien et 22 ont été embauchées.

Couleurs de Tollens poursuivra cette opération jusqu'en 2018. Une initiative reprise par Zolpan qui s'apprête à recruter une quinzaine de personnes en CDI.

Les démarches pour favoriser l'intégration des nouveaux entrants tendent à se généraliser.

En France, les managers participent à une journée d'information sur la société. Au programme : ses activités, sa stratégie de développement, ses valeurs et sa forte culture sécurité. L'objectif est de favoriser le dialogue entre les managers (issus de filiales et de métiers différents) et les dirigeants de la société.

Lors de cette journée, ils visitent également un centre industriel, un centre logistique ainsi qu'un laboratoire de R&D.

Au Portugal et en Suisse, chez CRI, de nombreuses actions ont été créées comme des programmes de découverte et d'intégration, des documents d'accueil (welcome package, parcours de formation, visite de magasins et ou de sites industriels), ou encore des programmes de formation produits chez Zolpan ou Tollens.

Formation

Chaque filiale définit sa politique de formation en fonction des besoins de l'entreprise et des collaborateurs.

Cromology forme régulièrement ses collaborateurs pour favoriser le développement de leurs compétences et leur employabilité. Bien qu'un peu moins élevé qu'en 2015, l'investissement en formation reste très significatif et ceci de manière constante. En 2016, 78 % des salariés de la société ont participé à au moins une formation dans l'année. Le nombre moyen d'heures de formation par an et par collaborateur se situe à 17,6 heures. Pour la deuxième année consécutive, les dépenses externes de formation sont en hausse de près de 22 % traduisant ainsi la réalisation de formations plus élaborées.

Cromology España a tiré les enseignements de l'enquête *Great Place to Work*® de 2015 et a fortement augmenté son investissement en matière de formation avec 30 % d'heures de formation supplémentaires portant la moyenne annuelle d'heures de formation de 15,3 à 20,6 heures.

L'année 2016 a été marquée par la création de la Cromology University. Ce programme sur mesure d'une semaine en résidentiel, développé avec HEC Paris et mené par son corps professoral, a réuni sur le campus d'HEC, 66 managers en deux sessions. L'objectif est de développer une culture commune de la performance fondée sur un ensemble de valeurs et de compétences partagées. Ce programme s'adresse aux talents et aux personnes « clés » de Cromology. Connaissances en finance et en gestion d'entreprise au travers d'un *business game* et d'une formation en *business development* constituent les enseignements délivrés au cours de cette semaine intense. 93 % des participants expriment une appréciation positive sur cette formation.

Entretien Annuel d'Appréciation (EAA)

L'EAA est un moment important dans la relation entre chaque collaborateur et son manager. Il permet une discussion sur la performance globale du collaborateur et l'atteinte des objectifs fixés en début d'année, base d'évaluation de la part variable de la rémunération.

C'est aussi un moment de dialogue sur le développement des compétences et les souhaits du collaborateur, les besoins en formation ainsi que sur le mode de management du responsable hiérarchique.

Le document d'évaluation de la performance des Top managers (« HR1 ») a été revu en 2016. Il est fondé à la fois sur le degré d'atteinte des objectifs annuels, mais aussi sur la performance dans la fonction. Cette mesure de la performance s'effectue au travers des 7 valeurs de la société et de 13 critères de performance et d'attitude managériale.

Les enjeux de cette refonte étaient de développer la connaissance et l'implémentation des valeurs de la société, de favoriser l'émergence d'un corpus de valeurs managériales et de simplifier la mesure de la performance. Chacun de ces 20 critères fait l'objet d'une appréciation concertée sur une échelle de 1 à 4 sur la base

d'exemples et de faits. Au-delà de la reconnaissance des compétences, l'objectif est d'identifier les axes de progrès et de déterminer des plans d'action.

La diffusion de ce document actualisé à tous les managers est à l'étude.

L'EAA existe dans toutes les filiales du groupe. Il a vocation à s'appliquer à l'ensemble des collaborateurs. Le taux de réalisation des EAA des managers est de 80 %.

Plan de succession

Un plan de succession annuel est préparé par chaque filiale.

Les plans de succession des cadres des Comités de direction des filiales sont consolidés par la Direction des ressources humaines de Cromology en vue d'être présentés et discutés avec la Direction générale. La société s'assure ainsi de disposer des femmes et des hommes dont elle a besoin pour son développement ou que les actions nécessaires (formation, mobilité, recrutement...) sont prises pour atteindre cet objectif.

Les plans de succession annuels groupe sont alimentés par les plans de succession et les *people-review* qui se déploient de plus en plus dans les différentes filiales.

Hauts potentiels, personnes clé et experts

La Direction des ressources humaines conduit un processus d'identification des hauts potentiels ainsi que des personnes « clés » et des experts. À partir de critères préalablement définis, chaque filiale fait ses propositions et après discussion avec la Direction de Cromology, une liste de personnes faisant l'objet d'un suivi particulier est établie et mise à jour régulièrement.

Rémunération

La politique de rémunération de Cromology est coordonnée entre ses différentes filiales et adaptée à chaque pays pour tenir compte des caractéristiques propres aux marchés locaux.

La politique de rémunération repose sur le respect des principes suivants :

- respect des réglementations applicables et du salaire contractuel minimum en vigueur,
- reconnaissance de la performance individuelle et collective,
- volonté d'équité interne,
- cohérence avec les conditions locales de marché et d'évolution des prix.

Chaque filiale met en œuvre des systèmes de rémunération variables visant à favoriser la performance individuelle et ou collective.

Les Directions des ressources humaines de chaque filiale s'assurent, par des benchmarks périodiques, que les rémunérations sont cohérentes avec celles du marché. Chaque année, les négociations menées au sein des filiales permettent de conclure un nombre important d'accords collectifs locaux sur les rémunérations

et sur d'autres sujets « sociaux » (36 accords en 2016 dont 18 spécifiquement pour les rémunérations).

En 2016, les frais de personnel ont crû de 0,5 % par rapport à 2015, ils ont représenté 25,5 % du chiffre d'affaires de Cromology. Cette croissance de plus d'un point par rapport à 2015 s'explique par la baisse du chiffre d'affaires alors même que la société a continué d'investir dans les acquisitions et dans des ouvertures de points de vente.

Depuis 2014, les salariés français reçoivent un bilan social individuel qui consiste à leur communiquer, une fois par an, une information globale et détaillée de l'ensemble de leur rémunération annuelle directe/indirecte et de l'ensemble des avantages perçus ou des moyens mis en œuvre par l'entreprise en matière de protection sociale.

En 2016, une convention d'assistance médicale a été signée pour l'ensemble des salariés d'Arcol qui leur permet, ainsi qu'à leurs conjoints et enfants, de bénéficier d'un transport médicalisé en cas de maladie ou d'accident et de visites médicales à domicile à un tarif négocié et avantageux.

Organisation du travail

Chaque filiale de Cromology veille à la conformité de ses opérations quant aux exigences des réglementations locales. D'autre part, l'amélioration continue de l'organisation et des conditions de travail est un axe important des politiques ressources humaines de chaque filiale afin de développer la performance de l'entreprise.

Les DRH ont été très impliquées dans les opérations d'organisation et de réorganisation : réorganisation des plates-formes logistiques, réduction du nombre de régions dans les réseaux de distribution français, intégration des entreprises acquises (Suisse et France).

En 2016, au-delà des accords collectifs de rémunération, 18 accords collectifs locaux ont été signés dans les domaines relatifs au temps de travail, à la formation, à la sécurité, à la santé et à la diversité.

Diversité

Cromology s'attache à lutter contre toute forme de discrimination au travers de diverses initiatives.

En France, la filiale Zolpan est signataire de la Charte de la diversité et a adhéré à l'association « 1 000 entreprises » pour aider à l'insertion de personnes en difficulté (contact et assistance, conférences).

Concernant le handicap, Cromology a conclu en France des contrats avec des Centres d'Aide par le Travail (CAT) ou des ateliers protégés (ESAT). Cromology informe également les structures spécialisées pour l'emploi des personnes en situation de handicap des postes à pourvoir. Tollens et CRI ont conjointement participé à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) en novembre 2016. L'objectif était de faire comprendre que handicap et travail ne sont pas incompatibles afin d'aider les collaborateurs en situation de handicap dans leurs démarches et à combattre les préjugés.

Concernant les jeunes en difficulté, CRI a signé un partenariat avec l'école de la 2^e chance située à Clichy (92) autour d'une série d'initiatives telles que : coaching de CV, exercice d'entretiens de recrutement et accueil de stagiaires pour accompagner des jeunes sortis du système scolaire sans qualification et les encourager à reprendre leurs études.

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 de ses filiales.

Synthèse des indicateurs ressources humaines

Indicateurs ressources humaines	2014	2015	2016
Effectifs			
Effectifs Groupe	3 864	3 893	3 947
dont CDI	3 706	3 744	3 809
dont CDI en %	95,9 %	96,2 %	96,5 %
dont CDD	158	149	138
dont CDD en %	4,1 %	3,8 %	3,5 %
dont femmes	1 079	1 091	1 103
dont femmes en %	27,9 %	28 %	28 %
dont hommes	2 785	2 802	2 844
dont hommes en %	72,1 %	72 %	72 %
Entrées dans le Groupe	262	337	519 ⁽¹⁾
dont femmes	72	106	141
dont femmes en %	25,9 %	31,5 %	27,2 %
Sorties du Groupe ⁽²⁾	368	348	466
dont femmes	100	99	133
dont femmes en %	27,2 %	28,4 %	28,5 %
Répartition des effectifs par zone			
France ⁽³⁾	64,2 %	64,8 %	63,7 %
Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal)	23,8 %	23,6 %	23,3 %
Autres pays (Argentine, Maroc, Suisse)	12 %	11,5 %	13 %
Frais de personnel sur chiffre d'affaires	23,9 %	24,9 %	25,5 %
Absentéisme	3,0	3,2	3⁽⁴⁾
Formation			
Nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	2 959	3 163	3 084
% de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	76,5 %	81,3 %	78,1 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	15,7	19,1	17,6
Dépenses externes de formation en % de la masse salariale	0,7 %	0,8 %	1 %
Sécurité des personnes⁽⁵⁾			
Nombre d'accidents du travail avec au moins 1 jour d'arrêt	26	29	29
Nombre d'accidents du travail sans jour d'arrêt	12	9	9
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1)	3,7	4,0	4,0
Taux de fréquence des accidents avec arrêt et sans arrêt (TF2)	5,7	5,2	5,2
Taux de gravité ⁽⁶⁾	0,20	0,10	0,14
% de sites industriels certifiés OHSAS 18001	83 %	100 %	100 %

(1) CDI + conversions de CDD en CDI.

(2) CDI seulement.

(3) Inclus les collaborateurs travaillant en Belgique et au Luxembourg.

(4) La valeur 2016 est calculée sur le périmètre CDI+CDD alors que les valeurs des années précédentes étaient calculées sur le périmètre CDI uniquement.

(5) Périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.

(6) Taux de gravité : (nombre de jour d'arrêts × 1 00) / nombre d'heures travaillées.

Démarche environnementale

Le respect de l'environnement est un élément important de la culture de Cromology. À ce titre, en 2016, la société a consacré 2,4 M€ à la prévention des risques « environnement et sécurité », soit 11 % du montant total de ses investissements.

La société a mis en place une stratégie environnementale fondée sur trois axes prioritaires :

- renforcement de son système de management environnemental ;
- optimisation de l'utilisation des ressources ;
- limitation des impacts environnementaux.

Les activités industrielles de Cromology concernent principalement la formulation et la fabrication de peintures dont l'impact direct sur l'environnement est modéré.

Le renforcement du système de management environnemental

Cromology a poursuivi ses efforts de prévention des risques et de renforcement du niveau de management environnemental de l'ensemble de ses sites industriels par l'obtention progressive de la certification ISO 14001. Sept sites Cromology sont certifiés suivant ce référentiel, soit 47 % des sites industriels et logistiques.

Optimiser l'utilisation des ressources

Les consommations de ressources de Cromology sont directement proportionnelles au volume d'activité.

Maîtrise de l'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique

Cromology a poursuivi ses actions d'amélioration de l'efficacité énergétique afin de réduire leur impact environnemental et le coût de la facture énergétique.

En 2016, la consommation totale d'énergie de la société s'est élevée à 197,9 TJ, une hausse de 6 % par rapport à 2015 pour des volumes de production en baisse de 2 % par rapport à la même période. Cette hausse s'explique principalement par un hiver 2016 plus rigoureux.

En 2016, le gas-oil utilisé par les chariots élévateurs (à moteur thermique) sur le site d'Arco (Maroc) a été intégré dans les consommations d'énergie (15 000 litres).

Sur le site de San Miniato (Italie), la consommation électrique a diminué grâce à la mise en place d'un éclairage extérieur LED et d'une campagne de sensibilisation des opérateurs à la réduction de la consommation d'électricité.

Avec la hausse de la consommation d'énergie, les émissions de NOx et de CO₂ ont augmenté, respectivement de 13 % et 12 % en valeurs absolues. Les émissions de COV ont augmenté de 66 %. Ces augmentations résultent des nouvelles mesures et estimations

faites sur les sites de Champagné (France), Casablanca (Maroc) et Les Franqueses (Espagne).

En Europe, un audit énergétique suivant la directive européenne 2012/27/UE a été réalisé pour les filiales concernées : l'Italie, le Portugal et les réseaux Zolpan et Tollens (France). Un plan d'action par filiale sera étudié en 2017.

Maîtrise de l'eau

En 2016, la consommation totale d'eau dans le groupe représente 155 753 m³, en baisse de 2 % pour des volumes de production également en baisse de 2 %. Parallèlement à la faible baisse de la consommation d'eau, la Demande Chimique en Oxygène - DCO ⁽¹⁾ - a fortement diminué entre 2015 et 2016, en passant respectivement de 47,8 tonnes à 37,8 tonnes. La Teneur en Solides en Suspension - TSS ⁽¹⁾ - a légèrement augmenté sur la même période de 3 %.

Certains sites industriels de Cromology ont été conçus pour n'émettre aucun rejet aqueux externe. Les effluents sont ainsi entièrement recyclés comme sur le site de Wormhout (France). Chaque année, dans le cadre de notre amélioration continue, des investissements spécifiques sont réalisés pour améliorer le traitement des eaux industrielles et diminuer les rejets des activités concernées.

Sur le site de Les Franqueses (Espagne), le module de traitement des eaux par voie biologique, installé en fin d'année 2014, fonctionne pleinement et de manière optimisée.

Sur le site de Casablanca, une nouvelle station de traitement des eaux a aussi été installée. Elle a permis de considérablement améliorer la qualité des eaux usées rejetées.

À La Bidoire (France), un second test sur un évapo-concentrateur pilote a été réalisé afin d'améliorer la qualité des eaux rejetées. Les résultats obtenus sont en cours d'étude, le but étant à terme de ne plus rejeter d'eau sur le site.

Maîtrise des matières premières

Les procédés des activités de Cromology génèrent peu de pertes et de déchets.

Le taux de déchets en part du volume fabriqué a été de 4,3 % en 2014, 3,7 % en 2015 et 5,8 % en 2016.

En 2016, la hausse constatée s'explique par la requalification des eaux usées du site de Resana en déchets car collectées par un prestataire externe et traitées hors du site. À périmètre constant, le taux de déchets est de 3,9 % en 2016. La très légère augmentation, à périmètre constant entre 2015 et 2016, s'explique par plusieurs opérations de suppression de stocks morts en Italie et en France. Sur le site de La Bidoire (France), la production totale de déchets a augmenté de 8,8 %, en lien avec l'augmentation de production de 8,6 %. En revanche, la stricte gestion des déchets a permis de baisser de 71 % la production de déchets dangereux.

(1) Mesure effectuée au niveau des eaux usées rejetées à l'issue des process industriels.

La collaboration avec les fournisseurs d'emballages permet la réduction de la consommation de matières premières d'origine pétrolière par l'utilisation de matières plastiques régénérées. Ainsi, le principal fournisseur de Cromology s'est engagé à utiliser jusqu'à 50 % des volumes de polypropylène régénéré pour la fabrication d'emballages des produits.

Expert en couleur, Cromology maîtrise intégralement la formulation et la production de tous ses colorants pour une couleur parfaite et qui résiste au temps. Ainsi, Cromology distribue à ses réseaux de distribution (intégrés et partenaires) les colorants fabriqués dans ses usines. Depuis 2015, Cromology a remplacé leurs emballages en plastique rigide par des emballages souples. Cela a contribué à réduire le volume et le poids de ces emballages (68 tonnes cumulées en 2015 et 2016), l'énergie nécessaire à les fabriquer et à les transporter. Par ailleurs, ce type de conditionnement permet pour le client une utilisation maximisée du produit contenu, ce qui génère une moindre perte de produits (13,6 tonnes cumulées en 2015 et 2016).

Limiter les impacts environnementaux

Maîtrise des déchets industriels et de leur élimination

En 2016, les activités de Cromology ont généré un total de 12 684 tonnes de déchets, soit une hausse de 52 % par rapport à l'année précédente en raison de la requalification en 2016 des eaux usées du site de Resana en déchets car collectées par un prestataire externe et traitées hors du site. À périmètre constant, la hausse est de 3,5 % par rapport à 2015. Les opérations de suppression de stocks morts, comme évoqué précédemment, expliquent cette hausse. L'ensemble des déchets sont traités par des sous-traitants spécialisés dans des filières accréditées par les autorités locales.

Quant aux déchets classés dangereux au sens de la nomenclature européenne sur les déchets industriels, leur tonnage a diminué de 9 % entre 2015 et 2016, soit une diminution 24,8 % en deux ans. Ce résultat a été obtenu par une gestion rigoureuse notamment par le développement du tri sélectif.

Depuis 2014, les sites de La Bridoire et de Casablanca sont équipés de compacteur de déchets. Le site de Vémars (France) a été équipé début 2016. Grâce à leur compactage, certains déchets comme les films plastiques des emballages sont valorisés.

Nuisances sonores

Les émissions sonores des sites Cromology sont limitées. Tous les sites industriels sont soumis à un contrôle des nuisances sonores dans le cadre des législations locales et de la certification OHSAS 18001, avec formalisation d'un plan d'actions.

Depuis 2015, tous les sites industriels de Cromology sont certifiés OHSAS 18001.

Utilisation des sols

Les activités industrielles de Cromology ont des empreintes foncières et des impacts directs sur les sols limités qui ne justifient pas un suivi précis de l'utilisation de sols.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Les activités ne sont pas directement impactées par les conséquences du changement climatique. La société n'a ainsi pas développé de politique générale sur ce thème.

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

Aucun impact majeur immédiat n'a été identifié dans le cadre des activités industrielles de Cromology. Les actions générales mises en œuvre pour limiter l'utilisation des ressources et les impacts contribuent *in fine* à préserver la biodiversité. Dans ce contexte, la société n'a pas mis en place de programme général visant à protéger la biodiversité dans l'environnement de ses sites industriels.

Estimation des postes significatifs d'émission de Gaz à Effet de Serre (GES)

Conformément au décret 2016-1138 du 19 août 2016 pris en application de la loi de transition énergétique pour la croissance verte, Cromology a mené une étude afin de déterminer ses principaux postes d'émissions de GES.

La méthodologie appliquée est celle décrite dans le « guide sectoriel pour la réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre » publié par l'UIC en mai 2015. Ce guide s'appuie sur la *Technical Guidance for Calculating Scope 3 Emissions* du Greenhouse Gas Protocol.

Pour cela, Cromology s'est appuyé sur les bilans carbone de ses filiales Tollens et Zolpan réalisés respectivement en 2014 et 2010. Pour compléter les données relatives aux facteurs d'émissions, notamment pour la partie production de peinture, Cromology a fait appel à ses fournisseurs concernant les matières premières les plus pertinentes. Par défaut la base carbone a été utilisée.

L'étude montre que les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre sont :

- l'achat de matières premières, emballages et services pour 80 %,
- le transport aval, des plateformes logistiques aux points de vente ou directement aux clients pour 12 %,
- le transport amont, des usines de production aux plateformes logistique pour 3 %.

Le poste achats intègre l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre de l'extraction à la distribution des matières premières sur les sites de production de produits.

Synthèse des indicateurs environnementaux

Indicateurs environnement	2014	2015	2016
% de sites industriels certifiés ISO 14001	44 %	44 %	47 %
Déchets produits (% des volumes de production) ⁽¹⁾	4,3 %	3,7 %	5,8 %
Consommation d'énergie (TJ)	184,7	186,2	197,9
Émissions de CO ₂ (T)	3873	3718	4156
Émissions de NOx (T)	4,18	4,06	4,59
Émissions de SOx (T)	0,27	0,35	0,87
Consommation d'eau (m ³) ⁽²⁾	157 062	158 504	155 753
Demande Chimique en Oxygène DCO (T)	47,3	47,8	37,8
Particules Solides en suspension (T)	26,5	25,3	26,1
Émissions de Composants Organiques Volatils (T)	118,9	114,6	190,8

(1) 2016 : Intégration des eaux usées du site de Resana requalifiées en « déchets » car collectées par un prestataire externe et traitées à l'extérieur du site.

(2) La consommation d'eau ne prend pas en compte la consommation d'eau des réseaux de distribution.

Démarche sociétale

Cromology s'engage envers la collectivité, sur deux axes :

- l'innovation, pour concevoir et proposer des produits et services toujours plus respectueux de l'environnement et de ses clients utilisateurs : peintres professionnels, clients particuliers, distributeurs indépendants et grandes surfaces de bricolage, architectes, bâtisseurs publics ou privés ;
- l'ancrage de ses sites sur les territoires dans lesquels Cromology développe ses activités industrielles et commerciales.

Innover en proposant des produits et services plus respectueux de l'environnement et des utilisateurs

Cromology mène une politique d'innovation dynamique : en 2016, 26 % de ses ventes ont été réalisées avec des produits de moins de trois ans.

Avec pour objectif de diminuer les émissions de Composés Organiques Volatils (COV) de ses produits, Cromology a réussi en dix ans à transformer son portefeuille de gammes de produits aujourd'hui constituées à près de 90 % de peintures à base aqueuse.

Au-delà, Cromology s'inscrit dans une démarche globale volontaire de recherche et développement centrée notamment sur le respect de l'environnement.

Ainsi, Cromology recherche en permanence à baisser au maximum 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. En 2016, les nouveaux produits répondant aux labels les

plus exigeants en teneur en COV⁽¹⁾ (Ecolabel, TÜV) ou en taux d'émission en COV⁽²⁾ (A+, TÜV) représentent plus de 60 % des ventes réalisées avec des produits de moins de 3 ans. 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, soit 30 fois inférieur à la teneur imposée par la réglementation européenne et 10 fois inférieur à la teneur imposée par l'Ecolabel européen.

Innovation importante à souligner : Cromology commercialise une peinture anti-formaldéhyde qui permet la réduction de la pollution de l'air intérieur en y captant les polluants majeurs. Par l'application de ce produit sur les murs et le plafond d'une pièce, la réduction de pollution de l'air intérieur relative à ces polluants atteint 80 %. En France, cette innovation a été primée comme innovation de l'année toutes catégories par Castorama, en 2014.

Enfin, pionnier dans le domaine de l'Isolation Thermique par l'Extérieur (ITE), avec 15 millions de m² posés depuis 1975, Cromology renforce constamment son offre de systèmes pour améliorer l'efficacité énergétique et le confort des bâtiments (environ 5 % de son chiffre d'affaires). À titre d'exemples :

- mise sur le marché de la deuxième génération d'une peinture résistante au feu, avec une forte évolution de la formulation en 2011 ;
- commercialisation de colorants à base de pigments « froids » adaptables aux systèmes ITE à partir de 2014.

En 2016, 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.

(1) La teneur en COV (exprimée en g/l de peinture) est la quantité de composés organiques volatils que l'on retrouve dans la formulation de la peinture.

(2) L'émission de COV (exprimée en µg/m³ d'air) est le taux de composés organiques volatils émis dans l'air intérieur après application et séchage de la peinture.

Ancrer nos sites dans leur territoire

Impact territorial en matière d'emploi, de développement régional et sur les populations riveraines ou locales

Les impacts de l'activité économique de Cromology ainsi que l'activité générée par l'utilisation des produits de Cromology sont principalement locaux.

En effet, les activités commerciales de Cromology participent au développement de la construction et de la rénovation des logements, des surfaces commerciales et des infrastructures, marchés très majoritairement locaux.

Par ailleurs, la fabrication des produits de Cromology est essentiellement locale. En 2016, la part du chiffre d'affaires de Cromology, généré par les produits commercialisés sur leurs territoires de fabrication, est ainsi de 95 %.

De même, concernant sa politique d'achats de matières premières et emballages en Europe, Cromology privilégie le recours à des fournisseurs européens dans une démarche de réduction de ses coûts de transport et une meilleure accessibilité et disponibilité des fabricants.

Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

Les achats représentent une part significative des dépenses de Cromology. La fonction Achats s'engage à développer les bonnes pratiques en termes de RSE et à échanger avec les fournisseurs sur les sujets liés à la politique RSE de Cromology : en particulier, la politique d'innovation orientée vers des produits plus respectueux de l'environnement et des utilisateurs, et la maîtrise des impacts sur l'environnement des activités de production.

Les deux principales catégories d'achats de Cromology sont :

- les « matières premières et emballages » pour fabriquer et conditionner les peintures,
- les « produits de négoce » pour mettre à disposition des clients dans les magasins intégrés des outils et des équipements pour les peintres et des revêtements de sols et revêtements muraux.

Concernant les fournisseurs de matières premières et d'emballages, Cromology a initié, en 2015, une démarche d'audit qualité qui a fait l'objet d'un rapport interne incluant également une évaluation des domaines de la sécurité et de l'environnement.

En septembre 2015, Cromology a organisé une « journée fournisseurs » avec plus de 80 représentants de ses fournisseurs stratégiques en matières premières, emballages et produits de négoce. Ce séminaire permet à Cromology de consolider dans la durée les relations avec ses fournisseurs stratégiques afin de renforcer leur compréhension de sa stratégie d'innovation produits notamment orientée vers le respect de l'environnement et le bien-être de l'utilisateur. Une deuxième édition est programmée en 2017.

Les actions de partenariat et de mécénat

Dans chaque pays, Cromology laisse à ses équipes l'initiative d'actions locales de mécénat.

Les équipes privilégient les associations ou les organisations au sein desquelles les collaborateurs de Cromology sont investis.

Au Maroc, la filiale Arcol mène un programme de rénovation d'écoles en zone rurale par du mécénat de compétences et des dons en peinture depuis 2015. 18 écoles et plus de 5 000 élèves ont bénéficié de cette initiative et de la distribution de fournitures scolaires.

Colorin en Argentine, accompagne l'association TECHO qui vient en aide à des familles sud-américaines en situation précaire dans un programme de construction de plus de 2 000 maisons en bois.

En France, Tollens est partenaire de l'Institut Imagine, le plus grand centre européen de recherche sur les maladies infantiles, et a notamment offert la moitié des 13 000 litres de peinture nécessaire à l'embellissement du bâtiment de l'Institut inauguré en 2013.

Depuis 2009, Zolpan a alloué plus de 40 bourses du développement durable. Il s'agit de projets de solidarité pour lesquels des salariés Zolpan sont investis bénévolement sur leur temps personnel. Les associations dotées œuvrent le plus souvent en faveur de personnes en difficulté, du patrimoine ou du sport.

Par ailleurs, de nombreuses filiales promeuvent l'art et la culture :

- Colorin est partenaire du Glaciarium, Museo Del Hielo, dédié à la compréhension des glaciers et à l'environnement ;
- au Portugal, Tintas Robbialac est partenaire du Museu Coleção Berardo (Lisbonne) depuis 2011 ;
- Tollens est partenaire du Musée d'Orsay (Paris), du Musée de l'Orangerie (Paris) et du Musée de la Piscine (Roubaix) ;
- Zolpan est partenaire historique de CitéCréation, 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 de la fresque reproduisant le portrait de Paul Bocuse, réalisée en 2015.

Prévention de la corruption

Cromology s'attache à ce que ses collaborateurs appliquent des pratiques commerciales équitables et respectent les réglementations en vigueur dans ce domaine.

En 2014, une Charte anti-corruption intitulée « Cromology Group policy on gifts, meals, entertainment, travel and other advantages, political contributions, charitable donations, facilitation payments, solicitation and extortion » a été élaborée et présentée aux membres du Comité exécutif. Chacun des membres du Comité exécutif de Cromology, dont tous les CEOs des sociétés opérationnelles, a signé une charte des bonnes pratiques intitulée « Business Conduct Guidelines », qui incorpore la Charte anti-corruption.

En 2015 et début 2016, tous les membres des Comités exécutifs des sociétés opérationnelles de Cromology se sont engagés par écrit à l'appliquer.

Engagement en faveur des droits de l'Homme

Cromology s'engage à ne pas recourir au travail des enfants ni au travail forcé.

Les Business Conduct Guidelines incorporent également par référence la Charte Cromology relative au respect des lois et réglementations concernant le contrôle des exportations et des échanges avec certains

pays (intitulée : « Cromology Group Policy Regarding Compliance with Trade Control Law »). Les dirigeants des sociétés opérationnelles se sont engagés à respecter des procédures attestant que le groupe Cromology ne réalise pas de transactions avec les pays sanctionnés par la communauté internationale. Ces pays comprennent notamment des pays considérés comme ne respectant pas les droits de l'Homme.

3.2.3 Stahl

3.2.3.1 RH - Un fort engagement en faveur du renforcement des compétences des salariés

Emploi

Au 31 décembre 2016, Stahl comptait 1 851 salariés (1 828 en équivalent temps plein⁽¹⁾), soit 61 personnes de plus qu'en 2015. Stahl a acheté Viswaat Chemicals Ltd., en Inde, en avril 2016 et

Eagle Performance Products, aux États-Unis, en novembre 2016. En 2014, la société avait par ailleurs acquis l'activité Leather Services de Clariant.

Répartition des effectifs en équivalent temps plein par région au 31 décembre 2016

Région	2016	2015	2014
Europe, Moyen-Orient, Afrique	860	835	811
Asie-Pacifique	355	347	339
Inde et Pakistan	307	287	278
Amérique	306	298	312
TOTAL	1 828⁽¹⁾	1 767	1 740

(1) Avec Viswaat Chemicals Ltd et Eagle Performance Products.

85 % du personnel de Stahl occupe un emploi à durée indéterminée. Ses effectifs comprennent 78 % d'hommes et 22 % de femmes, soit une répartition identique à celle de 2015. 145 salariés en équivalent temps plein ont quitté la société en 2016 (licenciements et démissions), 245 l'ont rejointe sur la même période. Ces chiffres sont raisonnables et en adéquation avec le marché pour le type d'activités auxquels ils correspondent et pour les lieux où la société intervient. Le taux de rotation du personnel a été de 10,6 % en 2016.

Organisation du travail

Pour des raisons historiques, mais aussi pour servir au mieux ses clients, Stahl possède une organisation internationale complexe. La société compte actuellement 11 usines de fabrication, 11 centres de R&D, 38 laboratoires d'application et 31 bureaux commerciaux. Les pratiques de travail diffèrent selon les régions. La durée moyenne de travail avoisine 40 heures par semaine, sauf en Inde et au Pakistan où elle est de 44 heures. Les heures et les accidents du travail sont comptabilisés au moyen d'un compteur ou manuellement, selon le site. Toutes les unités déclarent les absences (pour maladie ou en raison d'accidents du travail ou sur le trajet domicile-travail) conformément à la législation locale et établissent également des rapports pris en compte au niveau de la société. En 2016, le taux d'absentéisme global a été de 1,58 %, contre 1,77 % en 2015.

Relations sociales

Compte tenu de la dimension internationale de Stahl et de la taille relativement petite de ses unités locales, la société applique deux conventions collectives. Elles sont négociées par la Direction au niveau local et sous la supervision du siège. Les niveaux des salaires et des autres modes de rémunération dépendent de chaque pays. Ils sont toutefois coordonnés au niveau central afin que Stahl reste concurrentielle sur les différents marchés. Certains salariés, 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.

Rémunération

En 2016, le total des rémunérations versées s'est élevé à 103 M€, un montant supérieur d'environ 2 % à celui de 2015.

Formation

La nature des activités de Stahl nécessite de se concentrer sur certaines formations en particulier. Les formations relatives à la Sécurité, la Santé et l'Environnement (SSE) constituent une priorité. Tous les nouveaux salariés de Stahl reçoivent une formation dans ce domaine adaptée à leur poste. Viennent ensuite des formations propres à certaines fonctions, afin que les salariés concernés fassent le meilleur usage possible des informations, des ressources, des produits et des capacités à leur disposition. Par exemple, pour le personnel technique, Stahl met l'accent sur les formations permettant de proposer aux clients des solutions pratiques et innovantes.

Depuis 2013, Stahl propose un programme international de formation destiné au personnel dirigeant portant sur les compétences de direction et d'encadrement. Ce programme a été suivi par plus de 120 cadres intermédiaires entre 2013 et 2016. Stahl avait lancé cette initiative pour accompagner son expansion

rapide après le rachat de la division Clariant Leather Services en 2014. De novembre 2016 à janvier 2018, 60 nouveaux cadres y participeront. Des « masterclasses » de suivi sont également prévues sur la période 2017-2019.

En 2014, Stahl a créé le Stahl Campus®, établissement d'enseignement conçu à l'origine pour promouvoir les bonnes pratiques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du cuir grâce à des modules de formation théoriques et pratiques. Fondé à Waalwijk (Pays-Bas), le Stahl Campus® a essaimé à Leon (Mexique), puis à Guangzhou (Chine) en 2016. Les formations du Stahl Campus® sont offertes par la société au secteur et à toute partie prenante à la chaîne d'approvisionnement, telles que les équipementiers, les marques, les clients, les ONG, les associations professionnelles et les étudiants. Cette initiative est une vraie réussite et joue un rôle essentiel dans l'ambition de Stahl de favoriser la transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En 2017, le Stahl Campus® poursuivra son expansion afin d'inclure la division Performance Coatings (Revêtements de haute performance), et de s'ouvrir ainsi pour la première fois à d'autres secteurs que celui du cuir.

Égalité

Stahl est et demeure un employeur favorisant l'égalité de l'accès à l'emploi partout où elle est présente dans le monde. Il s'agit d'un engagement public, clairement annoncé sur le site Internet de la société.

Stahl suit la proportion de ses effectifs masculins et féminins, ainsi que le pourcentage de femmes occupant des postes de direction. En 2016, elles étaient 73, soit 3,9 % de l'effectif total, contre 3,8 % en 2015.

La nature des activités de Stahl ainsi que la nécessité de respecter des mesures strictes de sécurité et, le cas échéant, d'urgence restreignent le nombre d'emplois accessibles aux personnes handicapées. La société compte actuellement 16 travailleurs handicapés, contre 19 en 2015.

3.2.3.2 Sécurité, santé et environnement

Pour Stahl, la prise en compte de l'impact de ses activités sur la sécurité, la santé et l'environnement de ses clients, salariés et agents, et de la population au sens large représente une part essentielle et indissociable de sa manière de mener ses opérations.

La politique de SSE de Stahl consiste à gérer ses activités de manière à ce qu'elles ne blessent personne, n'ennuient pas ses voisins et ne nuisent pas à l'environnement. Elle repose sur les principes suivants :

- accorder la priorité à la sécurité, la santé et l'environnement ;
- appliquer la législation en vigueur et faire preuve d'un engagement sociétal responsable ;
- identifier les dangers et établir des contrôles appropriés pour prévenir les risques et les éventuelles conséquences négatives sur l'environnement et définir des conditions réglementaires pour l'invention, la fabrication, la vente et l'utilisation de ses produits ;
- assurer un service client pour tous les produits de la chaîne d'approvisionnement ;
- faire en sorte de prévenir les accidents, les maladies professionnelles et les incidents environnementaux ;
- enregistrer tous les incidents et enquêter sur leur occurrence, prendre des mesures correctives et partager les enseignements qui en sont dégagés ;
- veiller à ce que les salariés et les agents disposent des compétences nécessaires à leur poste ;
- définir les obligations de SSE dans un langage clair et simple et les diffuser à l'ensemble du personnel en veillant à ce qu'il les suive ;
- enregistrer, suivre et auditer tous les aspects de la performance en matière de SSE pour vérifier que ces principes sont respectés et en amélioration constante ;
- saluer et récompenser l'excellence en matière de SSE ;
- demander à tous les salariés d'être responsables de leur propre sécurité et santé et de celles de leurs collègues.

Organisation et reporting de la SSE

Tous les Directeurs locaux et généraux sont chargés de mettre en œuvre la politique et les principes de SSE de Stahl dans les domaines placés sous leur responsabilité. Il leur appartient notamment d'adopter des systèmes permettant d'identifier les dangers, d'évaluer les risques et d'appliquer des contrôles efficaces. Pour les sites éloignés, comme les laboratoires d'application, les centres de services techniques ou les entrepôts, le Directeur local ou le Directeur général du site de contrôle peut confier cette responsabilité au Directeur du site concerné. La procédure de reporting de la SSE a été largement modifiée : les données sont désormais recueillies et présentées sous un nouveau format qui simplifie leur collecte et leur interprétation.

Campagne de SSE : Be Sure, It's Secure!

En 2015, Stahl a lancé une campagne de sensibilisation à la sécurité. Cet ambitieux programme mondial, d'une durée de 2 ans, a pour objectif de diminuer le nombre d'accidents dans la société. En 2016, il a rassemblé 12 campagnes de huit semaines sur des thèmes associés aux 10 règles d'or de la sécurité.

Thèmes des campagnes de SSE :

- 1 Comportement
- 2 Coopération
- 3 Ménage
- 4 La sécurité avant tout : réfléchissez avant d'agir
- 5 Équipements de protection individuels
- 6 Quasi-accidents
- 7 Matières dangereuses
- 8 Implication individuelle
- 9 Contrôle des risques
- 10 Vigilance au volant
- 11 Ergonomie
- 12 Outils et matériaux

Les 10 règles d'or de la sécurité

1. Je n'ai pas un comportement susceptible de me mettre moi-même ou mes collègues dans une situation dangereuse.
2. Je connais les directives de Stahl relatives à la SSE et je les applique.
3. Je respecte les procédures concernant les autorisations pour exécuter des travaux en toute sécurité et des travaux à haut risque, telles que la façon de pénétrer dans des zones confinées, etc.
4. J'ouvre les armoires électriques uniquement si je détiens un certificat valide m'autorisant à le faire. Je referme toujours l'armoire en partant.
5. Lorsque je manipule des produits chimiques, je porte toujours les EPI obligatoires, tels qu'indiqués sur les fiches de sécurité.
6. Je me sers uniquement des véhicules pour lesquels je détiens un certificat.
7. Je conduis toujours prudemment le chariot-élévateur. Je l'arrête immédiatement en cas de problème et signale celui-ci.
8. Je ne gêne jamais l'accès aux sorties de secours, douches, extincteurs ou autre matériel de sécurité.
9. J'utilise les outils uniquement pour effectuer les tâches pour lesquelles ils sont prévus (un couteau sert à couper et n'est pas un tournevis, le nettoyage des surfaces coupantes s'effectue avec des gants spéciaux, etc.).
10. J'utilise une machine/un matériel uniquement si j'ai été formé à cet effet. Je sais ce que je dois faire, sinon, je ne le fais pas.

La campagne est diffusée par voie d'affichage sur tous les sites de la société et courrier électronique. Elle met également l'accent sur le fait que les salariés doivent faire preuve d'un comportement responsable en ce qui concerne la sécurité. Compte tenu de l'expansion de Stahl ces dernières années, nous estimons que cette campagne de SSE joue un rôle essentiel dans notre stratégie de croissance durable.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer ses retombées, nous sommes convaincus qu'elle se traduira par une plus grande sensibilisation des salariés et donc, par une baisse du nombre d'incidents.

Indicateurs de performance de sécurité ⁽¹⁾

Afin de continuer à s'améliorer en matière d'évaluation et de prévention des risques, Stahl suit l'évolution des indicateurs de sécurité. Le tableau ci-dessous reprend certains de ces derniers :

	2016	2015	2014	2013
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail*	0,08	0,16	0,15	0,08
Taux de gravité des accidents**	0,45	3,80	5,55	0,97

* Le taux de fréquence est calculé de la manière suivante : (nombre d'accidents déclarés accompagnés d'un arrêt de travail supérieur à 1 jour × 100 000)/(nombre d'heures travaillées).

** Le taux de gravité correspond au (nombre de jours d'arrêt de travail × 100 000)/(nombre d'heures travaillées).

Indicateurs de performance environnementale ⁽²⁾

Stahl modernise continuellement ses sites de production et ses laboratoires pour accroître leur efficacité et réduire leur empreinte environnementale. Le calcul et la publication des indicateurs KPI pour l'environnement jouent un rôle essentiel dans la volonté de la société de promouvoir la transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Émissions de CO₂

Stahl reconnaît que le changement climatique représente une menace potentiellement irréversible pour la population et qu'il sera indispensable de réduire les émissions mondiales de CO₂ pour satisfaire aux objectifs définis lors de la conférence historique sur le climat, à Paris, en décembre 2015. Par conséquent, en 2016, Stahl a décidé de réduire ses émissions mondiales de CO₂ de 10 % d'ici à 2020 (soit les émissions de scope 1 et 2 et celles associées aux voyages professionnels, en prenant pour point de départ les chiffres des émissions 2015). Ces émissions seront calculées chaque année à données comparables et par tonne produite.

Le dioxyde de carbone représente la principale composante des émissions de gaz à effet de serre de Stahl. En 2016, les émissions de CO₂ ont déjà quelque peu diminué et des initiatives destinées à permettre à la société d'atteindre son objectif 2020 sont actuellement déployées.

(1) Tous les salariés Stahl sont pris en compte dans les indicateurs de performance de sécurité.

(2) Remarque : les indicateurs de performance environnementale concernent les sites de production de Stahl. Les laboratoires d'essai et d'application ne fournissent pas de données suffisamment significatives pour être prises en compte dans ces indicateurs.

Empreinte carbone

	2016	2015 ⁽¹⁾
Scope 1 : émissions directes de GES* (tonnes équiv. CO ₂)	14 391	14 871
Scope 2 : émissions de GES indirectes issues de l'énergie** (tonnes équiv. CO ₂)	17 701	17 823
Scope 3 : autres émissions indirectes*** (tonnes équiv. CO ₂)	3 335	3 605
TOTAL TONNES ÉQUIV. CO₂	35 426	36 299

(1) Données à comparer aux données comparables 2016, corrigées à la suite d'une erreur dans les données 2015 du site de Parets et d'une révision de la politique appliquée aux voitures d'entreprise de Stahl Germany.

* Scope 1 : les émissions directes de GES proviennent de sources détenues ou contrôlées par la société, les voitures et les autres véhicules que possède ou loue la société, le gaz et le carburant utilisés sur ses sites.

** Scope 2 : les émissions indirectes issues de l'énergie proviennent de la consommation de l'énergie (électricité, vapeur, chauffage et climatisation) achetée aux réseaux de distribution ou à des systèmes collectifs de production de chaleur ou de froid.

*** Scope 3 : les autres émissions indirectes sont liées à l'activité de la société mais ne proviennent pas de sources qu'elle possède ou contrôle, les transports et les déplacements professionnels en avion par exemple.

Projets destinés à réduire les émissions de CO₂ menés en 2016

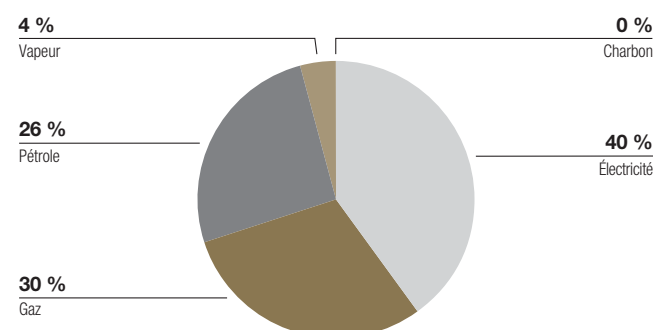
- Stahl Germany (Leinfelden) a obtenu la certification ISO 50001. Celle-ci impose une amélioration constante de la façon de consommer l'énergie, le respect des obligations légales, telles que la Directive européenne relative à l'efficacité énergétique, et une gestion correcte des contrats énergétiques avec les fournisseurs. Elle constitue une avancée notable, qui se traduit avant tout par des économies d'énergie, puis par une réduction des émissions de CO₂.
- Des propositions d'investissement à long terme, permettant l'utilisation de sources d'énergie renouvelables sur nos sites de fabrication, ont été élaborées.
- Des mesures incitant à utiliser des véhicules d'entreprise plus efficaces d'un point de vue énergétique sont prises dans certains cas.
- Une campagne a été lancée pour apporter des conseils pratiques sur la manière de diminuer les émissions de CO₂ dans les bureaux et les usines.

Consommation d'énergie

	2016 ⁽¹⁾	2015 ⁽¹⁾
Énergie (TJ)	294 81	281 51
Volume de production total	207 923	195 646
Énergie (TJ) par volume de production	0,001417	0,001438

(1) Données corrigées à comparer aux données comparables 2016.

Sources d'énergie



Projets concernant la consommation énergétique menés en 2016

- Sur le site de Waalwijk, Stahl Europe stocke les polyols dans une pièce chauffée afin de les conserver à l'état liquide. Depuis 2016, cette unité est chauffée à la vapeur, et non plus à l'électricité, et une nouvelle isolation a été installée, ce qui a permis une économie de 530 000 kWh d'électricité sur l'année.
- En Inde, en 2016, une pompe plus efficace sur le plan énergétique a été installée pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'usine. D'un rendement de 300 m³/heure, elle permet d'économiser 18 kWh, soit 82 500 kWh par an.
- Une campagne a été lancée pour apporter des conseils pratiques sur la manière de faire des économies d'énergie dans les bureaux et les usines. Les sites de Suzhou (Stahl China) et de Peabody (Stahl USA) ont adopté l'éclairage LED.

Consommation d'eau

	2016	2015
Consommation d'eau (m³)*	355 041	320 072
Autre utilisation (m³)**	506 056	491 021
TOTAL DE L'EAU CONSOMMÉE (M³)	861 097	811 093

Projets concernant la consommation d'eau menés en 2016

- À Palazzolo (Stahl Italy), compte tenu des particularités des processus de fabrication du site, une grande quantité d'eau pour refroidir certaines cuves est utilisée. Cette eau est captée puis renvoyée dans une source municipale. L'indicateur KPI distingue cette utilisation de l'eau de la « consommation » globale puisqu'elle retourne à la source sans avoir subi de modification.
- Stahl continue à élargir sa gamme de produits à base d'eau pour remplacer ceux à base de solvants qui existent actuellement sur le marché. Cette politique devrait entraîner une hausse de la consommation d'eau dans les prochaines années ainsi qu'une diminution des achats de solvants par la société. Ces derniers représentent actuellement 18 % des achats de matières premières par volume (% des matières premières totales achetées en kg).

Gestion des déchets

	2016	2015
Déchets dangereux (tonnes)	7 050	6 570
Déchets non dangereux (tonnes)	1 476	1 276
TOTAL DES DÉCHETS (TONNES)	8 526	7 846

	2016	2015
Eaux usées traitées dans des usines externes (tonnes)*	15 038	15 815

* Cet indicateur concerne uniquement les sites de Waalwijk et Toluca. Les 9 autres sites de Stahl possèdent leur propre centre de traitement des eaux usées.

Projets concernant les déchets menés en 2016

- La faible augmentation des déchets s'explique par l'accroissement de la production en volume en 2016. Les déchets générés par tonne produite s'avèrent moins élevés en 2016 qu'en 2015.
- Le projet « Frankenstein » désigne l'activité de valorisation des matériaux non conformes aux spécifications, pour qu'ils soient retravaillés et remis sur le marché sous la forme de produits reconçus totalement testés et présentant des performances équivalentes. En 2016, il a permis d'économiser et de re-commercialiser 350 tonnes de matériaux qui auraient sinon été éliminés.

Solutions innovantes pour réduire l'impact environnemental

Avec neuf centres de R&D répartis dans le monde et rassemblant 90 spécialistes techniques, la plupart des travaux de recherche menés par Stahl visent à développer des solutions durables réduisant l'impact environnemental. Ils portent sur l'utilisation dans les produits de matières premières renouvelables ou bio-sourcés ou sur la conception de produits qui diminueront la consommation d'énergie, d'eau ou de produits chimiques des consommateurs. Par exemple, tous les produits désormais mis au point par les chercheurs Stahl doivent répondre à l'obligation définie en interne de présenter un avantage pour l'environnement.

Produits conçus pour diminuer l'empreinte écologique

- Sur le plan commercial, l'année 2016 a été marquée par la croissance à deux chiffres des produits STAHL EVO pour les matières synthétiques et par la réussite mondiale de la gamme de produits finis pour le cuir, Stahl NEO. Ces deux gammes de produits respectent totalement la liste Manufactured Restricted Substance List (MRSL) établie en 2016 par la Fondation ZDHC, dont l'objectif est d'éliminer toutes les substances dangereuses de la chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020.
- Autre étape marquante en 2016 : le très bon accueil par le marché des produits Easy White Tan™ et Proviera® - Probiotics for Leather™, qui contribuent à améliorer considérablement l'empreinte écologique du processus de fabrication du cuir, un fait attesté et reconnu par plusieurs acteurs majeurs du secteur. Stahl prévoit une croissance importante de ces produits dans les années à venir.
- En 2016, Stahl a lancé Catalix® 150 et Catalix® GSX liquide, solution de polymère innovante destinée à réduire l'impact environnemental du traitement du cuir. Ajoutés aux formulations de retannage du cuir, ces produits diminuent de manière significative les niveaux de pollution dans les effluents liquides grâce à leur squelette polymère cationique unique.
- La politique de promotion des ressources naturelles et renouvelables menée par la société s'est traduite par des innovations dans le domaine des polyuréthanes biosourcés. Lancé en 2015, Green Polymatte est commercialisé avec succès depuis 2016. Stahl estime qu'une gamme de produits biosourcés devrait être prête à être mise sur le marché d'ici à la fin 2017.

- L'utilisation de réticulants polycarbodiimides à base d'eau dans les revêtements s'intensifie, en grande partie grâce à la technologie brevetée par Stahl en la matière. Ces produits sont d'une manipulation plus facile que les réticulants classiques. Leurs performances exceptionnelles sont décrites dans un livre blanc publié par Stahl Polymers en 2016. Les réticulants polycarbodiimides constituent une excellente base pour concevoir des revêtements écologiques.

3.2.3.3 Population et société

Stahl possède un code de conduite qu'elle a commencé à appliquer avec ses partenaires commerciaux en 2015, puis avec ses fournisseurs en 2016. Il garantit que ses partenaires respectent les droits de l'Homme et l'environnement. La société a également défini dans ce cadre une politique de lancement d'alerte dotée de règles claires, qui permettent aux salariés de dénoncer des comportements suspects qui pourraient se révéler contraires au code de conduite, en bénéficiant de la protection nécessaire. Il n'a été déclaré aucun cas de corruption en 2016.

Partenariats privilégiés

Stahl a pour objectif de mettre en place une chaîne d'approvisionnement plus transparente et plus durable dans les domaines où elle intervient. L'accentuation de la coopération sur la chaîne d'approvisionnement, grâce à une collaboration plus forte avec ses partenaires, se traduit par une amélioration du développement durable. Accroître le développement durable en renforçant la transparence est sa mission.

- **Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)** : en octobre 2016, Stahl a rejoint la Fondation ZDHC avec la volonté de contribuer à son objectif de parvenir à « zéro rejet de produits chimiques dangereux » d'ici à 2020. Elle est la première société chimique du secteur du cuir et des synthétiques à avoir adhéré à la fondation.
- **Évaluation externe des performances en matière de développement durable** : en 2016, Stahl a reçu les chiffres de l'indice Higg pour ses quatre sites de fabrication européens. Les notes (sur 100) étaient de 77 pour les Pays-Bas, 88 pour l'Allemagne, 80 pour l'Italie et 83 pour l'Espagne. L'indice Higg est un outil d'autoévaluation mis au point par la Sustainable Apparel Coalition pour promouvoir la transparence sur la chaîne d'approvisionnement.
- **Élargissement du Stahl Campus®** : le Stahl Campus®, centre mondial des connaissances créé en 2014 à Waalwijk (Pays-Bas), puis à León (Mexique) en novembre 2015, s'est encore étendu en septembre 2016, avec une antenne à Guangzhou (Chine). Il a pour objectif de défendre les bonnes pratiques et la transparence sur la chaîne d'approvisionnement. Il accueille notamment au sein de ses laboratoires spécialisés des clients, des fournisseurs, des établissements d'enseignement ou des équipementiers, qui viennent accroître leurs connaissances grâce à des formations. Le Stahl Campus® joue un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie de la société en matière de développement durable.

Stahl participe également à des activités à but non lucratif dans les pays émergents.

- **Pacte mondial des Nations Unies** : Stahl s'est engagée à respecter les principes d'orientation du Pacte mondial, la plus grande initiative de développement durable des entreprises lancée dans le monde. Grâce à cet engagement, elle peut affirmer 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.

- **ONUDI** : l'Organisation pour le Développement Industriel des Nations Unies (ONUDI) a pour mission d'encourager et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable dans les pays en développement et les économies de transition. 2016 s'est caractérisée par le lancement des formations en ligne destinées à promouvoir les bonnes pratiques et une gestion responsable des produits chimiques dans les tanneries de cuir, une avancée majeure à laquelle Stahl apporte son soutien le plus complet.
- **Fin 2016**, Stahl a organisé des expositions sur le développement durable dans quatre villes indiennes, au cours desquelles elle a proposé, avec l'ONUDI et le Central Leather Research Institute, installé à Chennai, des conférences sur les initiatives prises par l'industrie indienne du cuir dans le domaine des technologies propres.
- **PUM**, organisation néerlandaise à but non lucratif, établit des liens entre les PME des pays en développement et des experts pour améliorer le développement durable et lutter contre la pauvreté. Stahl et PUM travaillent ensemble sur des projets du secteur du cuir. Dans le cadre de ce partenariat, les experts Stahl accompagnent dans les pays concernés les personnes envoyées par PUM pour visiter des tanneries nécessitant des services et des compétences techniques que seuls peuvent apporter les techniciens Stahl. La société souhaite participer entre 1 à 5 projets chaque année.
- **Collaboration avec les universités** : en 2016, Stahl a mis en place des projets de recherche dans le domaine de la technologie de l'eau avec les universités de Wageningen, aux Pays-Bas, et de Stuttgart, en Allemagne. Consciente du fait qu'une gestion efficace de l'eau sera indispensable à l'instauration d'une industrie du cuir plus durable, la société estime qu'il est impératif de développer une expertise dans les technologies de l'eau. A cet effet, elle collabore avec une trentaine d'universités et de collèges du monde entier sur de nombreux sujets. Elle favorise également vivement la collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur pour trouver de nouveaux talents et garantir ainsi sa position de leader dans les technologies et le développement durable.
- **17 objectifs de développement durable (ODD)** : les activités menées par Stahl en matière de développement durable s'inscrivent dans le droit fil des 17 ODD définis par le Pacte mondial des Nations Unies en 2015. Les exemples ci-dessous illustrent la manière dont elles recouvrent certains aspects des ODD.
 - **Pauvreté** : outre ses actions philanthropiques au sein des communautés locales, Stahl participe au développement industriel des régions émergentes avec des ONG et les autorités locales.
 - **Santé** : Stahl participe à des initiatives visant à éliminer de la chaîne d'approvisionnement des substances faisant l'objet de restrictions, telle celle du « zéro rejet de produits chimiques dangereux ».
 - **Éducation** : le Stahl Campus® est un établissement de formation destiné à promouvoir les bonnes pratiques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. La société soutient également les initiatives qui encouragent la manipulation sécurisée des produits chimiques et organise des conférences à ce sujet dans les régions émergentes.

- Égalité des sexes : Stahl entend être un employeur favorisant l'égalité de l'accès à l'emploi.
- Eau propre et assainissement : les technologies de l'eau représentent un secteur en pleine croissance pour Stahl, qui collabore avec de grandes universités pour améliorer la qualité des effluents liquides. La société a également mis au point des technologies permettant de diminuer la pollution des effluents, telles que Proviera® - Probiotics for Leather™, STAHL EVO, Catalix® ou EasyWhite Tan®.
- Énergies renouvelables et mesures pour le climat : Stahl a pour objectif de diminuer de 10 % ses émissions de CO₂ d'ici à 2020 (conformément à l'accord de Paris sur le climat signé en 2015), ce qui suppose d'adopter des sources d'énergie et des matières premières renouvelables.
- Emploi et croissance économique : les actions menées par Stahl en faveur du développement industriel durable reposent notamment sur une coopération avec l'ONUDI, le PUM et d'autres ONG.
- Inégalités réduites : application du code de conduite en 2015.
- Vie aquatique : les technologies de l'eau représentent un secteur en pleine croissance pour Stahl, qui collabore avec de grandes universités pour améliorer la qualité des effluents liquides. La société a également mis au point des technologies permettant de diminuer la pollution des effluents, telles que Proviera® - Probiotics for Leather™, STAHL EVO, Catalix® ou EasyWhite Tan®.

3.2.3.4 Note méthodologique de Stahl

Périmètre de reporting

Sauf mention contraire, les données RH tiennent compte de toutes les entités de Stahl, y compris Viswaat Chemicals Ltd and Eagle Performance Products. Les indicateurs de performance environnementale concernent les 11 sites de fabrication de Stahl.

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies de reporting relatives à certains indicateurs peuvent présenter certaines limites du fait des modalités pratiques de collecte et de consolidation de ces informations.

Les définitions et les méthodologies de reporting adoptées pour les indicateurs suivants figurent ci-après :

Indicateurs sociaux

Effectifs totaux

Sont considérés comme effectifs totaux les employés ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) avec Stahl au dernier jour calendaire du mois. Les données sont reportées en personnes physiques et en équivalent temps plein.

Embauches et départs

Les conversions de CDD en CDI, rentrent dans le comptage, que ce soit en termes d'embauche ou de sortie. Les données sont reportées en équivalent temps plein.

Nombre total d'heures de formation

Le nombre total d'heures de formation n'est pas comptabilisé dans le présent rapport. En effet, bien que cet indicateur soit suivi localement par chaque entité, il ne fait pas l'objet d'une consolidation globale.

Indicateurs sécurité

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Le taux de fréquence des accidents au travail avec arrêt est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de douze mois, par centaine de milliers d'heures travaillées. Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur.

Indicateurs environnementaux

Empreinte carbone

L'empreinte carbone est calculée en fonction des émissions des trois scopes.

- Les émissions directes de GES sont celles provenant de sources détenues ou contrôlées par la société : les voitures ou les autres véhicules que possède ou loue la société, le gaz et le carburant utilisés sur ses sites (scope 1).
- Les émissions indirectes issues de l'énergie proviennent de la consommation de l'énergie (électricité, vapeur, chauffage et climatisation) achetée aux réseaux de distribution ou à des systèmes collectifs de production de chaleur ou de froid (scope 2).
- Autres émissions indirectes (scope 3) : depuis août 2016, l'article 173 de la loi sur la transition énergétique et la croissance verte impose aux entreprises de publier des informations sur leurs sources d'émissions importantes, y compris celles provenant des activités situées en amont et en aval de la chaîne de valeur. Le cadre international retenu par Stahl pour déterminer l'importance de ses sources d'émissions est le Protocole des gaz à effet de serre, qui définit 15 sources, telles que les biens et services achetés, les transports en amont/aval, l'utilisation et la fin de vie des produits vendus, le trajet des salariés, etc. Après avoir effectué une analyse comparative, Stahl a estimé que les biens et services achetés (source 1) représentent sa principale source d'émissions. Elle analyse à présent les sources 2 à 15 pour évaluer leur importance. Elle pourra ainsi publier la liste de ses sources d'émissions importantes en 2017 et déterminer les risques et les possibilités à prendre en compte dans le cadre de sa stratégie de réduction des émissions de CO₂.

L'empreinte carbone est reportée chaque année.

Énergie

La consommation énergétique comprend toutes les sources d'énergie utilisées par les 11 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 toute l'eau consommée par les 11 sites de production de Stahl dans le monde. Les chiffres indiqués ne recouvrent pas la consommation d'eau dans les bureaux et laboratoires qui ne sont pas géographiquement associés à l'un de ces sites de production.

L'indicateur « Autre consommation d'eau » concerne le site de Palazzolo (Italie), où, en plus de la consommation habituelle pour le refroidissement, l'eau est utilisée pour aider la population à maintenir les eaux souterraines à un bas niveau. L'eau est captée et renvoyée dans un puits sans avoir été polluée, afin de ne pas aggraver le problème de la pénurie d'eau.

Déchets

L'indicateur déchets comprend tous les déchets dangereux et non dangereux produits par les 11 sites de production de Stahl dans le

monde. Les chiffres indiqués ne recouvrent pas les déchets produits par 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 concernent uniquement les sites de Waalwijk et Toluca, les neuf autres sites de production possédant leur propre usine de traitement des eaux usées.

Consolidation et contrôles internes

Les données sociales et sécurité sont consolidées sous la responsabilité des Directions RH et HSE 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 HSE de chaque site industriel avant consolidation au sein de l'entreprise.

Les données sociales relatives aux effectifs sont mises en cohérence avec les données consolidées dans la base de données finance de la société.

3.2.4 Mecatherm

3.2.4.1 Mecatherm : des objectifs ambitieux d'amélioration continue

Mecatherm s'attache à relever sans cesse ses niveaux d'exigence en matière d'amélioration continue. En effet, toutes les sociétés du groupe sont attentives à concevoir du matériel intégrant un standard de qualité élevé qui se focalise plus particulièrement sur quatre axes :

- la sécurité alimentaire ;
- la protection des personnes ;
- la préservation des matériels ;
- la protection de l'environnement.

Compte tenu de la croissance de Mecatherm au cours des dernières années et du développement attendu pour les années à venir, mais également des difficultés d'adaptation de la structure aux évolutions résultant de cette croissance, il a été nécessaire de faire évoluer l'organisation opérationnelle dans son ensemble.

En 2015, Mecatherm a totalement réorganisé ses opérations, notamment en vue de réaffecter les ressources, afin de renforcer sa compétitivité et de lui permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de ses clients et du marché. Cette évolution a été également organisée pour intégrer de manière optimisée la croissance externe attendue dans le futur.

À ce titre, après observation du fonctionnement actuel de l'entreprise, la Direction des opérations a décidé de scinder les activités en fonction du type de produits, c'est-à-dire en deux segments :

- le segment « Crusty » pour toutes les activités liées à la baguette, ciabatta, kaiser, etc. ;
- le segment « Soft and pastry » pour l'activité pain de mie, bun, viennoiserie et pâtisserie, etc.

Ces deux segments comprennent des équipes « avant projet », « projet » et « montage-mise en service de lignes » autonomes.

En parallèle, se sont mis en place dans un niveau optimisé de « coût-qualité-délai » des Unités de Production (UP) en lien avec les différentes machines et fonctions des lignes de production de Mecatherm, à savoir :

- UP « Tête de ligne » ;
- UP « Fours » ;
- UP « Mécanisations » (convoyeurs, accessoires, etc.).

Le service Recherche & Développement (R&D) et le « service » ne sont pas concernés par les segments et les UP puisqu'ils sont considérés comme des services autonomes en dehors de l'organisation opérationnelle décrite ci-dessus.

Ce projet a débuté en février et s'est achevé à la fin de l'été 2015.

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation a entraîné des changements de poste et de fonctions pour certains des personnels en place, des évolutions de fonction pour d'autres et de l'embauche.

L'organisation établie en 2015 a été renforcée en intégrant des ressources dédiées à l'amélioration continue et à la mise en place de processus structurés au sein des Unités de Production et des segments.

Un service Achats composé de 8 personnes a également été créé en vue d'optimiser le *sourcing* et la structure de coûts.

Le service des ressources humaines a été réorganisé autour de pôles spécialisés et a démarré le déploiement de processus RH permettant de supporter les activités opérationnelles (recrutement, intégration, mise en progression, formation, évaluation) dans le cadre du projet « Bien-Etre Efficacité et Performance » (BEEP).

Enfin, la sécurité, priorité numéro une de Mecatherm est portée par un service Hygiène Sécurité Environnement (HSE) nouvellement créé et par deux responsables Sécurité, l'un dédié à la sécurité des hommes et l'autre à la sécurité des équipements.

Dans la lignée de cette nouvelle organisation des opérations, et pour mieux promouvoir l'offre commerciale de Mecatherm, il a été décidé de clarifier la dénomination commerciale des sociétés du groupe en 2015 : Mecatherm.

Pour les deux segments, il s'agit de « Mecatherm CrustyBread » (site localisé dans le 67) et de « Mecatherm Soft&Pastry » (site localisé dans le 49).

Chaque site continue de poursuivre ses propres projets, ses objectifs, ses prises de commandes liées aux objectifs du segment et du développement de l'entreprise.

Enfin, la mise en œuvre du *Lean* a été expérimentée en 2015, en premier lieu à l'UP « Fours » (localisé dans le 67). La démarche *Lean* a été progressivement déployée dans les autres unités de production au cours de l'année 2016 et se poursuivra en 2017.

3.2.4.2 Note méthodologique

Périmètre et méthodes de consolidation

Les indicateurs clés sélectionnés pour ce rapport sont consolidés sur le périmètre des entités dans les comptes du Groupe : TMG SAS, Mecatherm SA et Gouet SAS.

Pour chaque indicateur, une méthodologie précise de calcul est définie. La collecte des données est réalisée via des fichiers de

reporting validés par le groupe, notamment issus du logiciel de paie et du logiciel de gestion des temps.

Responsabilités et contrôles

La production des données sociales, sociétales, sécurité et environnementales est de la responsabilité du département Ressources Humaines de Mecatherm.

Précisions sur les indicateurs reportés

Sont précisées pour les indicateurs suivants, les définitions et les méthodologies de reporting suivies.

Indicateurs sécurité

Le taux de fréquence des accidents au travail avec arrêt est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de douze mois, par million d'heures travaillées.

Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur.

Indicateurs sociaux

Effectifs totaux

Sont considérés comme effectifs totaux les employés ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) avec le groupe Mecatherm au dernier jour calendaire du mois.

Embauches & Départs

Les conversions de CDD en CDI, ne rentrent pas dans le comptage, que ce soit en termes d'embauches ou de départs.

Rémunération

L'ensemble des rémunérations prend en compte les salaires, les charges sociales et les congés.

Taux d'absentéisme

Il s'agit du nombre d'heures d'absence ⁽¹⁾ sur le nombre d'heures théoriquement travaillées.

3.2.4.3 Informations sociales

Les trois implantations du groupe, Mecatherm SA, Gouet SAS et TMG SAS sont situées en France, et respectivement en Alsace (Barembach, 67), en Pays de la Loire (Montilliers, 49) et en Ile-de-France (Paris, 75).

Le site de Normandie (Saint-Rémy Boscrocourt, 76) a été fermé en 2015. Cette fermeture explique notamment un certain nombre de variations des données environnementales.

(1) Le taux d'absentéisme calcule le rapport entre les jours d'absence (à la fois rémunérés et subis) et les jours de travail initialement prévus. Sont inclus dans les jours d'absence : les absences maladie, les accidents du travail, les accidents du trajet, les maladies professionnelles et les absences injustifiées. Sont exclus des jours d'absence : les congés maternité/paternité/adoption et congés parentaux, les congés autorisés et payés (événements familiaux ; préavis non effectué...), les absences pour congé sans solde, les congés sabbatiques, les congés pour création d'entreprise, les absences pour formation, les congés annuels/RTT/jours de récupération et les jours fériés.

Au 31 décembre 2016, le groupe employait 459 salariés, contre 409 au 31 décembre 2015. La majorité des contrats est à durée indéterminée et à temps plein, le taux de CDD au 31 décembre 2016 est de 8 % (en légère baisse par rapport au 31 décembre 2015). Le groupe souhaite maintenir la proportion de CDD entre 10 % et 15 % maximum. L'effectif total est composé à 22 % de cadres et à 78 % de salariés non-cadres. La proportion de femmes est de 12,2 % de l'effectif total, en augmentation par rapport à 2015. La proportion de travailleurs handicapés dans l'effectif total est de 1,95 %.

En 2016, le groupe a comptabilisé un taux de *turnover* quasi stable de 28,1 %. Ce taux s'explique notamment par :

- l'augmentation importante du nombre d'entrées de salariés dans l'entreprise au regard de la croissance de son activité (effectif en hausse de 12 %), entre 2015 et 2016 ;
- le nombre important de recrutements suivis par des départs en lien avec les difficultés à intégrer autant de nouveaux salariés en un laps de temps réduit en l'absence de processus d'intégration clairement définis ;

- ainsi qu'à des départs liés à un positionnement salarial inférieur au marché local (bassin d'emploi très industrialisé et présentant un taux de chômage très bas, de l'ordre de 5 %) sur des métiers en tension (monteurs itinérants, automaticiens, etc.) qui ont nécessité des remplacements.

Au dernier trimestre 2016, le service des Ressources Humaines a testé et validé, sur des recrutements « pilotes », un processus d'intégration et de formation des nouveaux collaborateurs permettant de pérenniser les recrutements réalisés. Ce processus RH est finalisé et sera déployé au cours du 2^{ème} trimestre 2017 auprès de tous les managers de l'entreprise.

Par ailleurs, au dernier trimestre 2016, des actions ciblées de revalorisations salariales ont été conduites sur les métiers en tension afin de limiter les risques de départs des salariés concernés.

Le nombre de licenciements a été de 3. Le taux d'absentéisme en 2016 est de 2,4 % en baisse par rapport à 2015.

	2016	2015	2014	2013
Effectif total au 31 décembre	459	409	351	304
Effectif moyen annuel	454	421	358	322
Taux d'absentéisme	2,4	2,7	2,8	2,8

Rémunérations

L'ensemble des rémunérations versées au titre de l'année 2016 s'élève à 23 718 k€. En 2016, l'augmentation s'est traduite par une augmentation « coût de la vie » de 0,2 % à laquelle se sont ajoutées des augmentations individuelles. La grille de rémunération des métiers en tension (monteurs itinérants et automaticiens) a été significativement revue à la hausse afin de faciliter les recrutements et de réduire les risques de *turnover*. En outre, l'ensemble des collaborateurs (hors TMG) bénéficie de la participation aux résultats de leur entreprise selon les modalités légales.

De plus, la masse salariale a également été impactée par l'augmentation significative de l'effectif de la société.

Organisation du temps de travail

Le temps de travail effectif est de 37 heures/semaine pour l'effectif non-cadre (hors itinérants et agents de maîtrise), soit trois semaines à 39 heures et une semaine à 31 heures par l'octroi d'un jour de RTT de 8 heures. Pour le personnel cadre et les salariés non-cadres itinérants et agents de maîtrise, il est appliqué un forfait de 218 jours de travail par an. 0,67 % de l'effectif total est concerné par du temps partiel, pour des motifs de congé parental ou médicaux.

Relations sociales

Le dialogue social s'organise principalement via les instances représentatives du personnel sur les différents sites.

Le site de Montilliers dispose d'une Délégation Unique du Personnel (DUP) ; les sujets « hygiène et sécurité » sont pris en charge par le CHSCT.

Le site de Barembach dispose d'un comité d'entreprise et d'un CHSCT.

L'entreprise applique les accords de branche et l'ensemble des collaborateurs bénéficient de la convention collective du secteur.

Formation

En 2016, 64,3 % des salariés ont suivi une formation pour un total de 8 041 heures de formation. L'entreprise souhaite maintenir son objectif de formation d'au moins un salarié sur deux.

La formation est planifiée et suivie par les services RH internes. Les thématiques des actions de formation réalisées annuellement sont en grande partie liées à la technique, la sécurité (exemples : formations à la conduite de chariots élévateurs, aux habilitations électriques ou formation des sauveteurs secouristes du travail) et aux langues. Sont également organisées annuellement des formations pour le maintien des connaissances.

En 2016, une formation en management de 4 jours a été dispensée à tous les managers de la société dans le cadre du projet « Bien-Être, Efficacité et Performance » (BEEP) et a représenté 30 % des heures de formation.

Non-discrimination

Le groupe affirme sa volonté de maintenir un taux constant de travailleurs handicapés dans ses effectifs et ouvre ses postes en recrutement à l'embauche de personnes handicapées, au besoin en adaptant le poste de travail. En 2016, 1,95 % de ses effectifs étaient reconnus travailleurs handicapés.

De plus, en 2016, Mecatherm a renouvelé son engagement d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, par la signature d'un nouveau plan d'action, en collaboration avec les instances représentatives du personnel.

En outre, une politique de gestion des âges a été adoptée à la suite d'une concertation avec les représentants du personnel, en vue d'établir un plan d'action relatif au contrat de génération. Ce plan d'action triennal vise à définir des actions concrètes destinées à encourager l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par l'accès à un contrat à durée indéterminée, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et à assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Santé et sécurité

Dans le strict respect de la loi et des règlements, Mecatherm maintient dans ses objectifs prioritaires la sécurité des collaborateurs. Un document unique d'évaluation des risques pour chaque société est tenu à jour. Des systèmes d'analyse et, le cas échéant, de prévention des risques ont également été mis en place dans les domaines de la santé (vibrations, troubles musculo-squelettiques), des risques chimiques, des risques psychosociaux et routiers, du travail en hauteur, etc. Chaque année, de nouvelles actions sont menées en lien avec le CHSCT, la Caisse Régionale d'Assurance Maladie et la Médecine du travail.

La société s'est notamment dotée d'un service Hygiène Sécurité Environnement (HSE) à part entière et a dédié des ressources spécifiques visant à renforcer et accompagner en matière de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

De plus, la société a travaillé en étroite relation avec le CHSCT dans le cadre de l'analyse des facteurs de pénibilité au travail. Bien que n'étant pas soumis à la pénibilité, le service HSE a entrepris une analyse approfondie de l'évaluation de l'exposition aux manutentions de charge et des postures pénibles. L'étude des phases de travail critiques par groupe d'exposition homogène pour chaque activité permettra d'identifier les risques sécurité les plus élevés et d'alimenter le plan d'actions issu du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) existant.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail est de 9,00 et le taux de gravité de 0,30.

3.2.4.4 Informations environnementales

Consommation d'eau et d'énergie

L'activité sur les sites - conception et assemblage de machines et lignes de production - a peu d'incidence sur l'environnement.

Les actions déjà entamées en 2014 ont été poursuivies en 2015 et en 2016 pour accroître davantage l'efficacité énergétique des installations et équipements de la société. Ainsi, des économies de

consommation d'énergie ont été réalisées en 2016. Ces économies font notamment suite à des actions de sensibilisation des salariés dans le cadre de la préservation de l'environnement par exemple.

Mecatherm réalise un suivi des consommations d'eau et d'énergie sur ses trois sites. Le tableau suivant présente les indicateurs suivis :

Indicateurs	2016	2015	2014	2013
Énergie directe (gaz) ⁽¹⁾ MWh	4 674	4 341	3 075	4 686
Énergie indirecte (électricité) MWh	1 438	1 503	1 412	1 380
Eau (m ³)	2 039	2 724	3 006	1 957

(1) PCS.

Pour ce qui concerne les autres consommations d'énergie, elles ont atteint les niveaux ci-dessous en 2016 :

- consommation de propane : 87 278 kWh ;
- consommation de gasoil : 140 747 L.

Gestion des déchets

Dans le cadre de la gestion de ses déchets, la société réalise un inventaire des déchets produits sur ses sites, présentés dans le tableau suivant :

Type de déchets (en tonnes produites)	2016	2015	2014	2013
DIB (déchets industriels banals et papier) ⁽¹⁾	45	119	98,56	85,18
Bois ⁽¹⁾	103	60,32	52,79	49,92
Acier et Inox ⁽¹⁾	118,73	52,37	75,42	81,39
Fermentescibles (pain, pâtes, farine) ⁽²⁾	54,15	58,80	97	11,05
Spéciaux (électroniques, électriques)	-	1,94	1,07	-

(1) La production de déchets DIB, bois et acier/inox varie en fonction de l'activité.

(2) La production de déchets de fermentescibles est liée au nombre de démonstrations effectuées dans l'année et également au type de démonstration.

La totalité des déchets est collectée, recyclée, éliminée et/ou valorisée par des entreprises de traitement des déchets.

Néanmoins, la société veille à gérer au mieux ses consommations de papier, par le biais notamment d'une sensibilisation de ses salariés par voie de notes et d'affichage, et d'un paramétrage informatique permettant d'éviter tout gaspillage.

Optimiser l'utilisation des matières premières

L'optimisation de l'utilisation des matières premières n'est pas un véritable enjeu pour Mecatherm du fait de la nature de son activité.

Dans le cadre de la gestion de ses consommations de papier, la société réalise un suivi des consommations présentées dans le tableau suivant :

Consommation (en tonnes)	2016	2015	2014	2013
Papier	8,4	8,9	9,7	10,3

Mecatherm a mis en place un système de recyclage du papier fin 2015.

En 2017, les estimations réalisées seront affinées via des calculs plus précis.

Changement climatique

Les activités de Mecatherm ne sont pas directement impactées par les conséquences du changement climatique.

Biodiversité

Aucun impact sur la biodiversité n'a été identifié dans le cadre des activités de la société.

Émission de Gaz à Effet de Serre (GES)

En 2016, TMG a réalisé une estimation de tous ses postes d'émissions indirectes tels que définis dans le GHG Protocol pour ses activités.

Les émissions indirectes de GES (Scope 3) considérées comme significatives par TMG sont les suivantes :

- les émissions liées à l'utilisation des produits vendus ;
- les émissions liées aux achats de produits entrant dans les procédés industriels (acier, aluminium, cuivre, zinc, plastiques, composants électroniques, produits chimiques, etc.).

Les émissions indirectes des 13 autres postes d'émissions définis dans le GHG Protocol ont été évaluées comme étant non significatives pour Mecatherm.

3.2.4.5 Informations sociétales

Implication dans l'emploi et le développement régional

Mecatherm n'assure plus la fabrication de pièces depuis plus de quinze ans ; la production des pièces est entièrement confiée à des partenaires sous-traitants, hautement spécialisés et travaillant sur la base de cahiers des charges précis. Les ateliers sont donc dédiés au montage et à l'assemblage des pièces et sous-ensembles fabriqués par les sous-traitants, implantés localement pour une bonne partie d'entre eux.

En 2016, 32,35 % du chiffre d'achats de la société est réalisé auprès de fournisseurs locaux (département du Bas-Rhin pour le site de Mecatherm, départements du Maine-et-Loire et de la Vendée pour le site de Gouet).

Le recours à la sous-traitance permet une plus grande souplesse dans la gestion des pics et des creux d'activité ; elle engendre par ailleurs indirectement l'emploi d'un grand nombre de salariés au niveau local. Ainsi, en 2016, les achats « pièces sur plan, pièces catalogue et sous-traitance usine » ont généré la création de 159 emplois indirects auprès des 33 principaux fournisseurs locaux de la société.

Dialogue régulier avec la société civile

La société poursuit son engagement proactif en matière d'éducation et d'enseignement en planifiant régulièrement des visites d'usine afin de sensibiliser le jeune public aux métiers de l'industrie. De nombreuses interventions sont également mises en œuvre dans les collèges et les lycées afin de favoriser les échanges avec les jeunes en recherche d'une orientation professionnelle. Ces interventions sont également organisées dans les établissements d'enseignement supérieur assurant ainsi la transmission des connaissances et des savoir-faire propres à l'industrie. Mecatherm intègre également régulièrement des apprentis et des stagiaires visant à rapprocher les pratiques scolaires des besoins pragmatiques du marché de l'emploi.

De plus, Mecatherm travaille régulièrement avec les associations régionales d'insertion et a renforcé sa collaboration avec le Pôle Emploi et les Chambres de Commerce et d'Industrie.

En outre, les relations avec les populations riveraines sont un enjeu majeur pour la société, qui tient à renforcer sa visibilité et sa communication dans les médias locaux notamment.

Enfin, la société entretient des relations avec des organisations locales ou régionales (visites d'usine pour des patrons d'entreprises locales, réunions avec des instances représentant l'État comme les services d'urgence locaux). À titre d'exemple, une étude a été menée avec la Communauté des Communes et l'Université de Strasbourg. Les étudiants en géographie ont étudié les déplacements « Domicile - Entreprise » des salariés de Mecatherm, ainsi que les modes de transport disponibles au sein de la région Alsace afin de proposer des plans d'actions pour limiter les impacts environnementaux et les impacts liés à l'occupation de l'espace.

Sous-traitance et fournisseurs

La production des pièces pour les machines à livrer est entièrement confiée à des partenaires sous-traitants, hautement spécialisés et travaillant sur la base de cahiers des charges précis. En effet, l'entreprise n'assure plus, et ce depuis de nombreuses années, la fabrication de pièces pour les lignes destinées aux clients. Les ateliers sont exclusivement dédiés au montage et à l'assemblage des pièces et sous-ensembles fabriqués par les sous-traitants (sous-traitants implantés localement pour une grande partie d'entre eux).

Le volume total des achats « pièces sur plan, pièces catalogue et sous-traitance usine » pour l'ensemble de la société a atteint plus de 44,7 M€ en 2016.

Les pièces fabriquées à façon, la tôlerie, la mécano-soudure et l'usinage constituent 50 % des familles d'achats de la société. Les tableaux électriques et ses composants représentent 13 % de ces familles et les systèmes de transmission et cinématique, près de 10 %. Chaque site de la société confirme son ancrage local en confiant plus de la moitié des pièces façonnées aux acteurs des départements d'implantation ou limitrophes.

Les fournisseurs sont soigneusement sélectionnés et font l'objet d'audits portant aussi bien sur la performance industrielle, les conditions de travail pour les salariés ainsi que sur le respect des normes environnementales.

La société n'assure pas le transport des équipements vendus aux clients. Elle fait appel à des prestataires externes. En revanche, la société assure le montage et la mise en service des lignes sur les sites des clients.

Loyauté des pratiques

Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs

La société produit des équipements aux normes standards. À réception des équipements, le client reste seul responsable de l'application des normes locales en vigueur en matière de production agroalimentaire. La société veille néanmoins à assister ses clients, lorsqu'ils en font la demande, pour la mise en œuvre de mesures visant à la sécurité et la santé des consommateurs. Par exemple, ces demandes peuvent concerner l'utilisation de certains types de matériaux propres à l'agroalimentaire, ou l'achat de détecteurs à installer sur les lignes de production (ex. : détecteurs de métaux).

La sécurité alimentaire est un des arguments de fond du développement de la boulangerie industrielle.

Tous les matériaux qui peuvent entrer en contact direct ou indirect avec les denrées alimentaires sont certifiés. Des détecteurs de corps étrangers sont installés en fin de ligne. Les procédés automatiques utilisés par Mecatherm limitent voire éliminent totalement tout contact manuel avec les aliments. Certains clients, notamment dans les pays en voie de développement, en font d'ailleurs un argument commercial pour attester que les procédés industriels garantissent des conditions d'hygiène élevées.

Les procédés que Mecatherm met en œuvre visent à travailler des pâtes toujours plus naturelles, avec toujours moins d'améliorants. Ceci est particulièrement apprécié dans de nombreux pays en voie de développement où, pour des raisons économiques, les boulangers utilisent des ingrédients artificiels pour donner un meilleur aspect au pain ou une meilleure conservation. Les procédés mis au point par Mecatherm, permettant de travailler des pâtes plus hydratées et plus fermentées, donnent les mêmes résultats sans additifs artificiels qui sont connus pour provoquer des affections.

Prévention de la corruption

La société prend en compte les enjeux liés à la prévention de la corruption.

Afin de pouvoir contrôler leurs agissements, chaque commercial est sous la responsabilité d'une personne hiérarchiquement supérieure et doit compléter tous les jours le *reporting* de son activité à l'aide d'un outil de sécurisation du processus commercial : le *Customer Relationship Management* (CRM) qui permet la gestion des données clients et des activités commerciales en général et d'intégrer le critère de corruption afin de faire apparaître le niveau de risque et le classement du pays

selon l'indice de perception de la corruption calculé par Transparency International.

Par ailleurs, une note de service faisant référence à la corruption dans les pays sensibles est remise aux salariés itinérants. Elle énonce des mesures de précaution à suivre durant leurs déplacements.

Engagement en faveur des droits de l'Homme

La société s'engage à ne pas recourir au travail des enfants ni au travail forcé.

Une vérification par courrier recommandé est opérée par la société, lors de chaque conclusion d'un contrat de sous-traitance ou de prestation de service portant sur un montant d'au moins 5 000 €. Puis semestriellement, auprès de ses sous-traitants afin de s'assurer que ces derniers respectent les prescriptions du Code du travail et plus généralement qu'ils appliquent les dispositions juridiques et sociales françaises.

3.2.5 CSP Technologies

Introduction

CSP Technologies est un leader mondial de la fabrication de solutions de packaging. Associant innovation et qualité, ses produits apportent à ses clients un fort avantage concurrentiel et assurent efficacement la protection de leurs produits sensibles à l'humidité et/ou à l'oxygène.

CSP conçoit et commercialise des solutions et des services destinés à résoudre les problèmes de conditionnement rencontrés par différentes industries telles que la pharmacie, la délivrance de médicaments transdermiques, l'agroalimentaire et l'électronique.

Les valeurs fondamentales de CSP sont les suivantes :

- **livraison** - fournir à ses clients dans les délais impartis de gros volumes de produits répondant à leurs spécifications et gérer les produits de leur conception à leur commercialisation ;
- **innovation** - mettre au point de nouvelles technologies et proposer des concepts novateurs dans les domaines de la science des matériaux, de l'extrusion de feuilles, du thermoformage et du moulage complexe ;
- **social** - accompagner ses salariés tout au long de leur carrière afin qu'ils disposent des connaissances nécessaires pour aider les clients ;
- **efficience** - améliorer continuellement la qualité et diminuer les coûts grâce à un système de production au plus juste (*lean manufacturing*), à l'optimisation des process de fabrication et à la mise en place d'initiatives améliorant la productivité dès la conception.

Présence

CSP compte trois usines situées en Alsace (France), en Alabama et en Géorgie (États-Unis), qui fabriquent toutes des emballages plastiques pour différents secteurs, notamment le médical et l'agroalimentaire.

CSP possède également des bureaux de représentation dans plusieurs pays, où sont principalement menées les activités de vente et de marketing. Son siège social se situe dans l'État de New York (États-Unis).

Principaux changements

En mars 2016, CSP a acquis la totalité de Maxwell Chase Technologies, LLC, société spécialisée dans la création et la fabrication d'emballages absorbants qui apportent de la fraîcheur et allongent la durée de conservation des aliments frais. Maxwell Chase exploite l'usine située en Géorgie. Le présent rapport ne couvre pas ses activités, la consolidation n'ayant été effectuée que sur une période partielle.

Social

Afin de pouvoir miser sur l'innovation et la livraison, CSP accorde une place essentielle aux ressources humaines et au recrutement, lui permettant ainsi de déployer les talents dans les secteurs appropriés de son activité.

Emploi

Au 31 décembre 2016, CSP comptait 379 salariés à temps plein et à temps partiel. La majorité d'entre eux travaillent dans ses principaux sites de fabrication, aux États-Unis et en France. L'augmentation des effectifs enregistrée depuis 2015 (354 salariés à cette date) s'explique par le développement de la société.

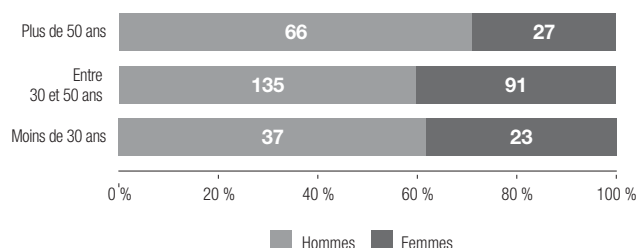
En outre, CSP emploie du personnel temporaire via des agences intérimaires afin de répondre à ses pics d'activité (personnel ne figurant pas dans les chiffres ci-dessus).

Répartition géographique et démographique des effectifs :

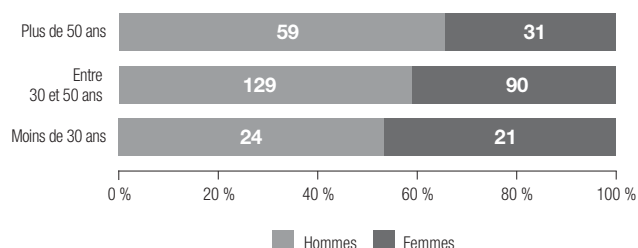
Répartition géographique des effectifs 2016

Effectifs (enregistrés au 31 décembre)	2016	2015
États-Unis, Alabama et New York	267	244
France, Niederbronn	112	110

Données démographiques des effectifs 2016



Données démographiques des effectifs 2015



Évolution des effectifs

Il est indispensable pour CSP d'employer et de fidéliser des collaborateurs de grande qualité. Ainsi, la société offre des rémunérations et des plans d'intéressement concurrentiels, revus régulièrement par la Direction.

De plus, pour fidéliser ses salariés, CSP applique une politique d'égalité des chances en leur proposant un environnement de travail sûr, juste, honnête et ouvert.

Le taux d'absentéisme au sein de CSP est inférieur au niveau moyen du marché.

Monde	2016	2015
Taux de rotation	9 %	21 %
Taux d'embauche	16 %	15 %
Nombre de salariés temporaires embauchés pour une durée indéterminée (hors stagiaires)	24	22

Formation

CSP propose à ses salariés des formations consacrées principalement à la santé et la sécurité, à l'efficacité de la production et à l'innovation sur le lieu de travail. Elles sont dispensées en interne aux salariés en poste ou nouvellement arrivés, par des prestataires externes. En 2016, parmi les formations les plus marquantes organisées figurent notamment :

- une formation aux normes internationales et à l'audit qualité ;
- des cours techniques en électricité, sur le fonctionnement des véhicules ou les processus de fabrication.

Six salariés CSP possèdent la qualification « Black Belt Six Sigma ».

Santé et sécurité

Un grand nombre des salariés est directement impliqué dans le processus de fabrication. Ainsi, le respect des règles « santé et sécurité » constitue un objectif prioritaire de l'équipe dirigeante. Des procédures de révision internes relatives à ces thématiques sont réalisées régulièrement, en particulier dans les domaines suivants :

- formations actualisées et pertinentes pour les salariés confrontés à des situations à risques ;
- respect des règles locales et internationales en matière de santé et de sécurité ;
- analyse et examen introspectif des incidents.

Ces stratégies se traduisent par un nombre peu élevé d'accidents du travail avec arrêt dans la société :

Monde	2016	2015
Nombre d'accidents avec arrêt	6	2
Nombre de jours d'arrêt	29	4

Relations avec les organisations professionnelles

Dans le cadre de son engagement à embaucher et fidéliser des talents, CSP travaille en collaboration avec les institutions locales, tels que les collèges et les universités aux États-Unis. Dans le cadre de ces partenariats, la société propose chaque année des stages rémunérés à plusieurs personnes. Ces stages peuvent se dérouler dans la recherche et développement, la conception, l'ingénierie ou l'assurance qualité et débouchent souvent sur un emploi à durée indéterminée.

Par ailleurs, CSP participe à des séances d'information dans les établissements d'enseignement locaux aux États-Unis et propose des visites de ses usines aux étudiants universitaires concernés.

En 2016, la société a également travaillé en partenariat avec des institutions pour élaborer et tester de nouvelles technologies. Elle s'est notamment associée avec des laboratoires de recherche de grandes institutions universitaires pour réaliser des essais et collaborer à la mise au point de technologies dans les domaines dans lesquels elle ne possède pas l'expertise nécessaire pour tester en interne certaines innovations technologiques.

Environnement

CSP veille à respecter les lois et réglementations environnementales en vigueur.

Grâce à ses innovations et à ses processus de fabrication, CSP vise à accroître l'efficacité de ses opérations afin de réduire son

empreinte écologique et diminuer ses déchets et ses émissions polluantes.

Matières premières et gestion des déchets

En 2016, une large partie des travaux de recherche et développement de CSP a porté sur la réduction des déchets issus des processus de fabrication. Ces travaux se poursuivront à l'avenir.

Les principales matières premières utilisées par CSP sont des produits pétrochimiques, en particulier des résines de polypropylène. La société recherche en permanence des moyens de diminuer la quantité de matières premières utilisée en optimisant l'efficacité de sa production et en fabriquant ses produits selon les spécifications précises de ses clients.

Elle utilise essentiellement des matériaux qui peuvent être recyclés dans le processus de fabrication interne ou revendus à des opérateurs externes pour être retraités. Les rebuts non recyclables sont ceux qui proviennent de matériaux qui ont été en contact ou mélangés avec d'autres lors du processus de production.

CSP privilégie plusieurs projets liés à la diminution de l'utilisation des matières premières et du volume des rebuts/déchets :

- introduction de nouvelles lignes de fabrication dotées de processus novateurs pour réduire la quantité de matériaux utilisés pour la production et séparer la production des différents composants, ce qui permet de diminuer les contaminations entre les matériaux. La direction estime que cette initiative augmentera fortement la quantité de matériaux qui pourra être retraitée en interne pour la fabrication ;

■ offre d'une large sélection de produits contenant diverses quantités de résines pétrochimiques afin d'adapter précisément la quantité de matières premières utilisée aux besoins des clients. Une telle offre diminue le nombre de cas

où les clients doivent acheter des produits comportant une quantité inutile de matières premières et augmente notre rentabilité.

Monde	2016	2015
Matières premières consommées (tonnes)	10 879	11 343
Rebuts de matières premières, de produits intermédiaires et de produits finis (tonnes)	760	577
Autres types de déchets : emballages, ordures, etc. (tonnes)	566	527

Énergie et changement climatique

L'électricité est la principale énergie utilisée par CSP dans son processus de fabrication. La société utilise également du gaz naturel, des carburants automobiles, ainsi que d'autres sources

énergétiques dans une moindre mesure. Elle n'a pas relevé de risque particulier associé à l'adoption d'une possible législation sur le changement climatique.

Monde	2016	2015
Consommation d'électricité par an (MWh)	43 186	41 374
Émissions du scope 2 GHG (tonnes d'équivalents CO ₂)	19 652	18 872

La consommation d'électricité est plus élevée en 2016 qu'en 2015, la hausse portant à la fois sur la production et le chiffre d'affaires dégagé (5 % de croissance organique, hors produit supplémentaire lié à l'acquisition de Maxwell Chase).

CSP prévoit de mener de nouvelles études au titre du scope 3 du Protocole des gaz à effet de serre (GES) en 2017. Elle considère que les émissions du scope 1 ne sont pas importantes.

L'entreprise estime que les initiatives qui ont débuté en 2017 pour diminuer les quantités de rebuts et recycler les ampoules diminueront considérablement l'empreinte carbone de son processus de fabrication. Ces initiatives sont décrites en détail dans la partie sur la gestion des matières premières et des déchets.

Initiatives destinées à accroître l'efficacité énergétique

En 2015 et 2016, les projets suivants ont augmenté l'efficacité énergétique de la société :

- amélioration de la récupération de la chaleur dans les pièces sèches des usines et diminution de la température des fours (Alabama) ;
- amélioration du cycle énergétique dans les pièces sèches pour réduire la consommation d'énergie (Alabama) ;
- remplacement des éclairages existant par des solutions basse consommation dans certains halls et espaces de production (tous les sites) ;

- diminution des pertes d'air dans les systèmes de compression et installation de moteurs de compresseurs plus efficaces sur le plan énergétique (France).

Par ailleurs, CSP travaille sur plusieurs projets de réduction de sa consommation énergétique, tels que l'ajout de couvertures chauffantes aux systèmes de moulage par injection pour augmenter l'efficacité thermique.

Santé des consommateurs

Consciente de l'importance de protéger la santé des consommateurs, CSP utilise régulièrement pour ses emballages des matières premières inertes et considérées comme inoffensives. De nombreux clients de CSP dans le secteur médical sont réglementés par des organismes comme la *Food and Drug Administration* (FDA) et doivent respecter un cadre strict.

Divisions des produits médicaux et sans ordonnance

En principe, CSP vend et distribue ses emballages à des clients qui doivent ensuite obtenir une approbation réglementaire de leurs produits visant à la fois le conditionnement et le contenu. Aux États-Unis, nombre de ses clients sont ainsi soumis aux réglementations de la FDA. La société collabore avec ses clients pour s'assurer que les produits répondent précisément à leurs spécifications et applique plusieurs normes ISO pour attester de la qualité de ses produits. Ses systèmes d'inspection à la pointe de la technologie peuvent notamment garantir qu'une très grande proportion des produits expédiés aux clients réponde à leurs spécifications (les produits peuvent par exemple être vérifiés un par un pour repérer d'éventuels défauts, pour tester la force

d'ouverture des couvercles, etc.). CSP associe ces technologies à des techniques de fabrication comme Six Sigma pour diminuer le nombre de défauts. Elle collabore également étroitement avec ses clients pour qu'ils puissent satisfaire à leurs obligations réglementaires et réalise des tests scientifiques de ses produits dans des instituts de recherche et des universités.

Division agroalimentaire

Aux États-Unis, CSP établit régulièrement une déclaration d'enregistrement du dispositif agroalimentaire utilisé pour les emballages alimentaires. Ce dispositif fait l'objet d'inspections et de contrôles réguliers. La société détient notamment les certifications suivantes :

- FDA Food Facility Registration (États-Unis) ;
- Halal Food Production Certification (États-Unis).

Mise en conformité/Réglementation

Compte tenu de l'envergure internationale des activités de CSP, la Direction de la société doit observer les lois, les réglementations et les codes déontologiques en vigueur (tels que les réglementations sur les droits de l'Homme et l'égalité sur le lieu de travail ainsi que la législation sur l'environnement).

Éthique de l'entreprise

CSP applique une politique interne en matière de comportement éthique (définie notamment par des directives déontologiques et des mesures spécifiques relatives au respect de la législation propre à chaque pays). Cette politique est communiquée aux cadres dirigeants et aux commerciaux. Tout problème éventuel de non-respect de cette politique est transmis à la direction par la voie hiérarchique interne.

Relations avec les fournisseurs

Au fil des ans, CSP s'est constitué un réseau de fournisseurs de confiance. Hormis quelques ajustements liés à la concurrence du marché, sa base de fournisseurs connaît relativement peu de changements d'une année sur l'autre. La société peut ainsi approfondir ses relations avec ses fournisseurs de manière à garantir que les spécifications des produits sont respectées, que la santé des consommateurs est protégée et que l'ensemble des relations sont aussi efficaces que possible. Les fournisseurs de CSP sous-traitent peu leurs activités.

Les fournisseurs de la division des produits médicaux sont régulièrement contrôlés. Ces contrôles évaluent différents risques comme la contamination des produits, les pratiques d'embauche et les normes de qualité appliquées. Des rapports de contrôle formels sont ensuite rédigés et les éventuelles insuffisances traitées avec les fournisseurs.

Methodologie de reporting

Périmètre

Le présent rapport porte sur les sites suivants :

- usine de fabrication en France ;
- usine de fabrication en Alabama ;
- bureau de New York (données sociales uniquement).

Les sites pris en compte représentent 92 % des effectifs en 2016.

Social

Effectifs

Les effectifs de CSP correspondent au nombre d'employés ayant un contrat de travail avec l'une des entités de CSP. Ils comprennent les employés salariés et horaires, ainsi que ceux ayant un contrat à durée indéterminée ou déterminée (en France). Les chiffres incluent les employés à temps plein et à temps partiel. Les employés temporaires, les apprentis ou les stagiaires ne sont pas compris dans les effectifs totaux, les taux de rotation ou d'embauche.

En cas de renouvellements d'embauches ou de multiples licenciements pour une même personne, seuls les derniers mouvements sont pris en compte. Par exemple, si au cours de l'année, un employé est embauché, licencié, puis réembauché, il n'est comptabilisé qu'une seule embauche (et aucun licenciement).

Le taux de rotation correspond au nombre des employés qui ont quitté la société en 2016, volontairement ou suite à un licenciement, divisé par les effectifs totaux à la fin 2016.

Le taux d'embauche correspond au nombre des employés qui ont rejoint la société en 2016 divisé par les effectifs totaux à la fin 2016.

Le nombre des employés temporaires embauchés pour une durée indéterminée comprend les personnes employées à titre temporaire qui ont été embauchées à temps plein ou à temps partiel en 2016. En France, ce chiffre ne comprend pas les CDD qui ont été transformés en CDI. Ce chiffre exclut également les personnes embauchées à l'issue d'un stage.

Santé et sécurité

Le nombre d'accidents du travail avec arrêt indique le nombre d'accidents ayant entraîné un ou plusieurs jours d'arrêt de travail parmi les employés à temps plein ou à temps partiel détenant un CDI. Il ne comprend pas les accidents survenant lors des trajets entre le domicile et le lieu de travail.

Le nombre de jours d'arrêt de travail indique le nombre de jours d'arrêts provoqué par les accidents définis ci-dessus. Il ne comprend pas le jour de l'accident lui-même et est arrondi à un nombre de jours entier.

Matières premières et gestion des déchets

Consommation de matières premières

La consommation de matières premières correspond à la masse totale de résine et des autres matières premières dont la consommation est supérieure à 10 tonnes métriques par an. Elle ne comprend pas les matériaux ou les composants des emballages.

Rebut

Cette catégorie désigne des produits finis ou des matières premières présentant des imperfections ou des défauts de spécification ou qui sont obsolètes, et qui sont réintroduits dans le cycle de production, recyclés en interne ou vendus à des tiers à des fins de recyclage.

Autres déchets

Le périmètre de reporting est limité à certaines catégories de déchets importants pour la production et ne couvre pas toutes les catégories. Les catégories non couvertes comprennent :

- les déchets de bureaux ;
- les matériaux d'emballage, comme le carton ondulé, le plastique et d'autres conteneurs ;
- les copeaux de bois provenant des palettes brisées.

Énergie et émissions des gaz à effet de serre

Les émissions relatives à l'électricité consommée pour les activités de production, d'emballage et d'administration sont calculées à l'aide des facteurs d'émissions de la base de données eGRID 2014 de l'EPA pour l'usine des États-Unis (SERC South region) et de la base de données 2014 de l'AIE pour l'usine française.

3.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de la société Wendel, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le chapitre 3 du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société et par ses sociétés en portefeuille (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans les notes méthodologiques présentées au chapitre 3 du rapport de gestion et disponibles sur demande au sein des sièges de la société et de ses sociétés en portefeuille.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. 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, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ quinze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code, ci-après « les sociétés en portefeuille⁽³⁾ », avec les limites précisées dans les notes méthodologiques de la société et des sociétés en portefeuille présentées au chapitre 3 du rapport de gestion, en particulier :

- Comme indiqué dans le paragraphe « Les principes d'action de Wendel vis-à-vis de ses sociétés en portefeuille pour intégrer les informations RSE », présenté au paragraphe 3.1.1 du rapport de gestion, les Informations requises sont présentées par société détenue majoritairement par Wendel et non sous forme consolidée comme prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

(3) Les sociétés en portefeuille faisant l'objet de ce rapport sont Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Mecatherm et CSP Technologies.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de la société et des sociétés en portefeuille, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs de la société et de ses sociétés en portefeuille, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les

données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne :

- pour le groupe Constantia Flexibles, 17 % des effectifs et en moyenne 19 % des données quantitatives environnementales testées,
- pour le groupe Cromology, 58 % des effectifs et en moyenne 25 % des données quantitatives environnementales testées,
- pour le groupe Stahl, 46 % des effectifs et en moyenne 22 % des données quantitatives environnementales testées,
- pour le groupe Mecatherm, 72 % des effectifs et en moyenne 73 % des données quantitatives environnementales testées,
- pour le groupe CSP Technologies, 65 % des effectifs et en moyenne 78 % des données quantitatives environnementales testées.

Pour le groupe Bureau Veritas, nous nous sommes assurés que les informations publiées dans le présent document correspondent à celles ayant fait l'objet d'une vérification par le tiers indépendant mandaté par la Direction générale de Bureau Veritas.

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

(1) Les informations RSE les plus importantes sont listées en annexe de ce rapport.

(2) Pour le Groupe Constantia, il s'agit des établissements industriels de Tobepal (Espagne), C. Hueck Folien (Allemagne), Verstraete IML (Belgique). Pour les indicateurs environnementaux et sécurité du groupe Cromology, il s'agit des établissements industriels de Champagné (France) et Casablanca (Maroc), complétés par le réseau Couleurs de Tollens (France) pour les indicateurs énergie et sécurité. Pour les indicateurs sociaux du groupe Cromology, il s'agit des entités situées au Maroc, en Argentine, et des réseaux Couleurs de Tollens (France) et Zolpan (France). Pour le Groupe Stahl, il s'agit des établissements industriels de Waalwijk (Pays-Bas), Ranipet (Inde) et Kanchipuram (Inde). Pour le groupe Mecatherm, il s'agit du site de Barembach (France). Pour le groupe CSP Technologies, il s'agit du site d'Auburn (États-Unis).

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- les informations publiées par le groupe Constantia Flexibles appellent de notre part le commentaire suivant :
 - le taux d'absentéisme et le nombre d'heures de formation ne sont pas publiés dans l'attente d'être calculés de manière homogène à l'échelle du groupe ;
- les informations publiées par le groupe Cromology appellent de notre part le commentaire suivant :
 - pour le calcul des émissions de composés organiques volatils, le protocole de reporting ne spécifie pas les méthodes d'estimation alternatives à mettre en œuvre lorsque les paramètres requis ne sont pas disponibles. Ceci induit une hétérogénéité dans les méthodes de calcul retenues sur les sites ;
- les informations publiées par le groupe Stahl appellent de notre part le commentaire suivant :
 - le nombre d'heures de formation n'est pas publié dans l'attente d'être calculé de manière homogène à l'échelle du groupe.

Paris-La Défense, le 22 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Caroline Delerable
Associée développement durable

Bruno Perrin
Associé

Informations sociales quantitatives	Sociétés concernées
Effectifs inscrits ou effectifs équivalent temps plein	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Nombre totaux d'embauches et de départs ou taux d'embauches et de départs	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Taux d'absentéisme	Wendel SE, Cromology, Mecatherm
Taux de fréquence des accidents entraînant un arrêt de travail ou nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail	Les sociétés en portefeuille
Taux de gravité des accidents entraînant un arrêt de travail ou nombre de jours d'arrêt suite à un accident du travail	Cromology, Stahl, Mecatherm, CSP Technologies
Pourcentage de sites industriels certifiés OHSAS 18001	Cromology
Nombre d'heures de formation ou nombre d'heures de formation par salarié ou nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation	Wendel SE, Cromology, Mecatherm
Nombre de salariés handicapés ou pourcentage de salariés en situation de handicap	Wendel SE, Constantia Flexibles, Mecatherm, Stahl

Informations sociales qualitatives	Sociétés concernées
Organisation du dialogue social	Les sociétés en portefeuille
Conditions de santé et de sécurité au travail	Les sociétés en portefeuille
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Égalité de traitement, incluant l'emploi et l'insertion des personnes handicapées	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Stahl

Informations environnementales quantitatives	Sociétés concernées
Pourcentage de sites industriels certifiés ISO 14001	Cromology
Émissions dans l'air (COV, SOx et NOx) ou ratio des émissions dans l'air par volume de production (COV)	Constantia Flexibles, Cromology
Émissions de CO ₂ , scopes 1 et 2	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, CSP Technologies
Émissions de CO ₂ , scope 3	Constantia Flexibles, Stahl
Quantité de déchets dangereux et non dangereux/ratio quantité de déchets produits par rapport au volume de production	Les sociétés en portefeuille
Taux de valorisation des déchets	Constantia Flexibles
Consommation d'eau totale/ratio consommation d'eau par volume de production	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Mecatherm
Consommation d'énergie totale	Les sociétés en portefeuille
Consommation de matières premières	CSP Technologies

Informations environnementales qualitatives	Sociétés concernées
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Efficacité énergétique	Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, Mecatherm
Consommation de matières premières	Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies
Informations relatives aux postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit (scope 3)	Les sociétés en portefeuille

Informations qualitatives relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Sociétés concernées
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement durable	Les sociétés en portefeuille
Conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Intégration des critères ESG dans la gestion des participations	Wendel SE
Prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	Les sociétés en portefeuille
Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	Wendel SE et les sociétés en portefeuille
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Constantia Flexibles, Mecatherm, CSP Technologies



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016

4.1	ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS	212
4.1.1	Compte de résultat consolidé - Présentation Comptable	212
4.1.2	Compte de résultat consolidé - Présentation économique	213
4.1.3	Description de l'activité de l'exercice 2016	214
4.1.4	Bilan consolidé	223
4.1.5	Détail des principales variations du bilan consolidé	224

4.2	ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS	226
4.2.1	Compte de résultat	226
4.2.2	Bilan	227
4.3	ACTIF NET RÉÉVALUÉ (ANR)	228
4.3.1	ANR au 31 décembre 2016	228
4.3.2	Méthodologie de calcul de l'ANR	230
4.4	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016	233

4.1 Analyse des comptes consolidés

4.1.1 Compte de résultat consolidé – Présentation Comptable

Le groupe Wendel consolide :

- par intégration globale : les holdings et les filiales sur lesquelles Wendel exerce un contrôle exclusif : Bureau Veritas (services d'évaluation de conformité et de certification), Constantia Flexibles (packaging flexible et habillage de conditionnement), Cromology (fabrication et distribution de peintures), Stahl (produits de finition du cuir et revêtements haute performance), AlliedBarton (services de sécurité) jusqu'à la date de sa fusion avec Universal Services of America en août et les sociétés regroupées sous Oranje-Nassau Développement : CSP Technologies (conditionnement plastique de haute performance), Mecatherm (équipements pour la boulangerie industrielle), Nippon Oil Pump (fabricant de pompes trochoïdes et moteurs hydrauliques) et Parcours (location longue durée de véhicules aux professionnels) cédée en mai ;

- par mise en équivalence : les sociétés dans lesquelles Wendel exerce une influence notable ou un co-contrôle, à savoir, Saint-Gobain (production, transformation et distribution de matériaux), IHS (infrastructure de télécommunication mobile en Afrique), Allied Universal (services de sécurité) à partir de la fusion d'AlliedBarton et d'Universal Services of America en août ainsi qu'exeet (conception de systèmes embarqués) et SGI Africa (société foncière), ces deux dernières sociétés étant regroupées sous Oranje-Nassau Développement.

Les contributifs des filiales cédées ou destinées à être cédées sont présentés conformément aux normes IFRS sur une ligne distincte du compte de résultat « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées » pour chaque exercice présenté. Cela concerne AlliedBarton (fusionnée avec Universal Services of America en août 2016), Parcours (cédée en mai 2016) et les divisions de Materis cédées en 2014 : Kerneos (aluminates), Parex (mortiers) et Chryso (adjuvants).

En millions d'euros	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	8 283,6	7 683,4	5 574,5
Résultat opérationnel	724,8	567,5	497,6
Résultat financier	- 495,6	- 365,8	- 421,8
Impôt	- 199,8	- 211,0	- 180,9
Résultat net des sociétés mises en équivalence	- 268,6	25,6	- 76,0
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES	- 239,2	16,4	- 181,2
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	98,2	8,1	378,9
RÉSULTAT NET	- 141,1	24,5	197,8
Résultat net part des minoritaires	225,7	170,7	178,2
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	- 366,8	- 146,2	19,6

4.1.2 Compte de résultat consolidé - Présentation économique

Le compte de résultat consolidé reflète l'agrégation des résultats des différentes participations de Wendel, lesquelles sont soit consolidées par intégration globale, soit consolidées par mise en équivalence.

De ce fait, la présentation comptable du compte de résultat ne permet pas d'en faire directement une analyse approfondie. Pour

cette raison, Wendel communique, de manière régulière, sur la base d'un compte de résultat présenté sous une forme économique. Le tableau de passage de la présentation comptable à la présentation économique ainsi que la définition du résultat économique sont présentés en Note 6 « Information sectorielle » des comptes consolidés.

En millions d'euros	2016	2015	2014
Bureau Veritas	424,7	432,7	404,2
Stahl	95,3	84,4	52,0
Cromology	17,5	17,0	21,5
Constantia Flexibles	67,1	55,3	-
AlliedBarton	29,8	3,0	-
Allied Universal (Mise en équivalence)	0,7	-	-
Saint-Gobain (Mise en équivalence)	106,6	153,2	139,3
IHS (Mise en équivalence)	- 44,5	- 68,4	- 42,2
Oranje-Nassau Développement	23,0	2,3	24,2
■ Parcours	4,1	16,9	15,3
■ Mecatherm	8,3	- 17,8	4,1
■ CSP Technologies	8,7	1,5	-
■ Nippon Oil Pump	2,9	1,8	2,8
■ exceet (Mise en équivalence)	- 0,5	- 0,1	2,1
■ SGI Africa (Mise en équivalence)	- 0,5	-	-
TOTAL CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS	720,2	679,5	599,0
<i>dont part du Groupe</i>	<i>402,7</i>	<i>375,6</i>	<i>381,3</i>
Frais généraux, <i>management fees</i> et impôts	- 51,7	- 52,8	- 49,2
Amortissements, provisions et charges de stock-options	- 8,8	- 8,4	- 6,4
TOTAL CHARGES DE STRUCTURE	- 60,6	- 61,1	- 55,6
TOTAL FRAIS FINANCIERS	- 142,8	- 156,1	- 170,9
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ⁽¹⁾	516,9	462,2	372,5
<i>dont part du Groupe ⁽¹⁾</i>	<i>199,4</i>	<i>158,3</i>	<i>154,9</i>
Résultats non récurrents	- 537,9	- 295,2	- 56,0
Effets liés aux écarts d'acquisition	- 120,1	- 142,5	- 118,8
RÉSULTAT NET TOTAL	- 141,1	24,5	197,8
Résultat des minoritaires	225,7	170,7	178,2
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	- 366,8	- 146,2	19,6

(1) Résultat net avant les écritures d'allocation des écarts d'acquisition et les éléments non récurrents.

4.1.3 Description de l'activité de l'exercice 2016

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en hausse de + 7,8 % à 8 283,6 M€ et la croissance organique est de + 0,6 %.

La contribution de toutes les sociétés du Groupe au résultat net des activités est de 720,2 M€, en hausse de + 6,0 % par rapport à 2015. Cette hausse s'explique notamment par l'entrée dans le périmètre de consolidation des acquisitions récentes de Wendel, Constantia Flexibles depuis le 1^{er} avril 2015 et AlliedBarton depuis le 1^{er} décembre 2015 puis Allied Universal depuis le 1^{er} août 2016, ainsi que par le retour à la profitabilité de Mecatherm qui ont permis de largement compenser la baisse de la contribution de Saint-Gobain au résultat net des activités liée à la cession de titres en mai 2016.

Le total des frais financiers, frais généraux et impôts s'élève à 203,3 M€, en baisse de - 6,4 % par rapport à 2015 (217,3 M€). Cette diminution provient notamment de la baisse des frais financiers induite par les opérations de *liability management* initiées par Wendel et ayant permis la réduction du coût de la dette, ainsi que par des effets de change favorables.

Le résultat non récurrent est de - 537,9 M€ contre - 295,2 M€ en 2015. En 2015, la perte dans les comptes consolidés de Wendel liée à la cession de Verallia par Saint-Gobain (- 96,5 M€), la perte de change comptable constatée par IHS à la suite de la dévaluation du naira nigérian (- 56,1 M€), les dépréciations d'actifs (- 235,1 M€) et les autres éléments non récurrents (- 110,9 M€) avaient été partiellement compensés par la réévaluation des titres Saint-Gobain au bilan de Wendel (+ 203,4 M€).

En 2016, le résultat non récurrent est principalement constitué des éléments suivants :

- la perte comptable liée à la cession de 30 millions de titres Saint-Gobain cédés en mai 2016 de - 229,6 M€ ;
- la plus-value comptable de + 78,3 M€⁽¹⁾ sur la cession de Parcours ;
- la perte de change comptable constatée par IHS à la suite de la dévaluation du naira nigérian relative à des dettes libellées en dollars (impact de - 159,9 M€) ;
- la charge de - 123,6 M€ liée aux rachats de dette obligataire réalisés en juin et octobre 2016 ; et
- les dépréciations d'actifs dans les sociétés consolidées et les autres éléments non récurrents (- 103,0 M€).

En conséquence, le résultat net total, qui était négatif au 1^{er} semestre et devient positif au 2nd (172,1 M€), est de - 141,1 M€ en 2016, contre + 24,5 M€ en 2015. Le résultat net part du Groupe 2016 est de - 366,8 M€ (également positif au 2nd semestre), contre - 146,2 M€ en 2015.

Activité des sociétés du Groupe

Bureau Veritas - Performance résiliente en 2016, croissance organique légèrement positive attendue en 2017

(Intégration globale)

Le chiffre d'affaires 2016 a atteint 4 549,2 M€, en baisse de - 1,8 % par rapport à 2015.

La croissance organique s'établit à - 0,6 % sur l'année 2016, dont - 0,3 % sur le dernier trimestre, reflétant des performances contrastées par activité, avec notamment :

- une contribution positive de + 1,7 point à la croissance organique de Bureau Veritas des activités couvertes par les huit Initiatives de Croissance (80 M€ de chiffre d'affaires supplémentaire). Les initiatives Agroalimentaire, Bâtiments et Infrastructures, Opex et Automobile ont enregistré une croissance solide, qui a contribué positivement à la performance des activités Matières Premières, Certification, Construction, IVS et Biens de consommation ;
- une contribution négative de - 1,9 point à la croissance organique du groupe des activités liées à la baisse des matières premières. Cet effet inclut : i) une baisse de - 20 % par rapport à 2015 des activités pétrole et gaz dépendantes des nouveaux investissements (capex ; moins de 6 % du chiffre d'affaires) et ii) une baisse moyenne à un chiffre des activités amont (*upstream*) du segment Métaux et Minéraux (désormais moins de 4 % du chiffre d'affaires), malgré une croissance positive au cours du 2nd semestre 2016 grâce au rebond des tests métallurgiques.

La croissance externe a atteint + 2,0 %, incluant la contribution des neuf acquisitions finalisées en 2016 et de celles réalisées courant 2015, toutes en soutien des Initiatives de Croissance.

Les variations de change ont eu un impact négatif de - 3,2 %, principalement dû à la dépréciation des devises de pays émergents face à l'euro, ainsi que de la livre sterling.

Le résultat opérationnel ajusté s'élève à 734,9 M€. La marge opérationnelle ajustée de 2016 est en baisse de - 55 points de base, à 16,2 % contre 16,7 % en 2015. La baisse de la marge est imputable à l'impact des activités cycliques, spécifiquement le pétrole et gaz, la Marine et GSIT (- 40 points de base en cumulé), aux acquisitions (- 10 points de base) et à l'impact négatif des variations de change (- 20 points de base). La gestion proactive des coûts et le programme d'*Excellence@BV* ont en revanche produit des effets positifs sur la marge.

Le cash-flow libre (flux net de trésorerie disponible après paiement des impôts, des intérêts financiers et des capex) atteint 362,5 M€, en dessous du niveau record de 462,1 M€ atteint en 2015.

(1) Hors arrêt des amortissements requis par IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La plus-value sur investissement s'élève à 129,3 M€.

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette ajustée s'élève à 1 996,4 M€, soit 2,2 fois l'Ebitda des douze derniers mois - tel que défini pour le calcul des ratios bancaires - à comparer à 2,02 fois au 31 décembre 2015.

Un dividende de 0,55 € par action, en hausse de + 7,8 %, sera proposé à l'Assemblée générale annuelle de Bureau Veritas qui se tiendra le 16 mai 2017.

En 2017, Bureau Veritas s'attend à ce que l'environnement macroéconomique mondial reste volatil, avec une faiblesse persistante des marchés pétrole et gaz et du shipping. Grâce à son portefeuille diversifié et à la montée en puissance de ses Initiatives de Croissance, Bureau Veritas prévoit une croissance organique légèrement positive avec une accélération au 2nd semestre - ainsi qu'une marge opérationnelle ajustée d'environ 16 %, parmi les plus élevées de l'industrie du TIC. Bureau Veritas anticipe également une génération de trésorerie supérieure à celle de 2016.

Un an après le lancement de son plan stratégique, Bureau Veritas a mené une réévaluation complète de ses Initiatives de Croissance, basée sur une revue en profondeur opérée avec les responsables de marché désormais en fonction au sein de l'organisation. Compte tenu des récentes dynamiques de marché (essentiellement les cycles baissiers du pétrole et gaz et de la marine), la contribution et le potentiel de chacune des huit Initiatives de Croissance présentées dans le cadre des ambitions de Bureau Veritas à horizon 2020, le groupe a décidé de concentrer ses efforts de développement sur cinq initiatives à l'avenir : Bâtiments et Infrastructures, Opex dans le secteur de l'énergie (*oil & gas, power & utilities*, chimie), Agroalimentaire, Automobile et SmartWorld. Ensemble, elles représentent environ 30 % du chiffre d'affaires groupe et constitueront des relais de croissance supplémentaires et la diversification visés par Bureau Veritas.

Bureau Veritas a également décidé, pour l'ensemble de son portefeuille y compris les Initiatives de Croissance, d'accélérer sa transformation globale à travers quatre principaux leviers : 1) une culture plus orientée vers le développement commercial avec notamment la gestion des grands comptes ; 2) le déploiement systématique de l'Excellence@BV pour améliorer l'agilité et la productivité du Groupe ; 3) la digitalisation du groupe ; 4) une formation renforcée et la gestion des talents.

Au niveau géographique, Bureau Veritas maintient son ambition sur les États-Unis et la Chine.

Enfin, compte tenu des vents contraires liés aux cycles dans certaines activités (capex pétrole et gaz, partie amont des métaux et minéraux) depuis le lancement du plan, Bureau Veritas anticipe un décalage d'une année dans la réalisation de ses ambitions initiales et poursuit désormais les ambitions suivantes :

- Retour confirmé à un rythme de + 5 à + 7 % de croissance organique d'ici 2020.

- Augmentation du chiffre d'affaires d'environ 1,5 Md€ en 2020 par rapport à 2015 ⁽¹⁾, avec une contribution équilibrée de la croissance organique et des acquisitions.

- Atteinte d'une marge opérationnelle ajustée supérieure à 17 % en 2020.

- Génération continue d'un free cash-flow élevé.

Constantia Flexibles - Croissance totale de + 8,6 % tirée par les acquisitions d'Afripack et Pemara, croissance organique + 1,5 %

(Intégration globale depuis le 1^{er} avril 2015)

En 2016, Constantia Flexibles a poursuivi avec succès sa stratégie de croissance globale avec deux nouvelles acquisitions, Oai Hung qui renforce l'exposition de la société à la croissance de l'Asie du Sud-Est et San Prospero, en Italie, qui consolide encore son principe de production satellite. Dans le cadre de la rationalisation de ses activités, dans le packaging flexible, Constantia Flexibles a procédé à la cession de son activité non stratégique de carton pliable au Mexique.

Le chiffre d'affaires de Constantia Flexibles a dépassé pour la première fois de son histoire les 2 Md€, avec 2,06 Md€ en 2016, soit une hausse de + 8,6 %. À taux de change et périmètre constants, la croissance organique s'élève à + 1,5 %. En 2016, l'évolution du chiffre d'affaires a notamment subi des effets de change négatifs de - 0,6 %, liés principalement à l'évolution du zloty polonais, du rand sud-africain, de la livre sterling et du rouble par rapport à l'euro.

La croissance organique de l'activité a été portée principalement par la hausse des volumes dans toutes les divisions de Constantia Flexibles, ainsi que par une progression des prix et du mix produit.

La division Agroalimentaire (Food) affiche une croissance du chiffre d'affaires de + 6,8 % à 1,2 Md€. La croissance organique de la division est de - 0,4 % du fait des conditions de marché difficiles rencontrées dans les pays émergents.

La croissance dans la zone Amérique a été particulièrement encourageante en 2016, avec une croissance significative des films d'emballage pour les snacks. Les revenus en Europe sont en léger repli, notamment à cause de la baisse du prix des matières premières. Les ventes de films d'emballage pour les confiseries et les aliments préparés ont encore progressé. Par ailleurs, les produits innovants tels que les portions individuelles pour le café et le thé ont gagné des parts de marché. Sur les marchés émergents, l'activité a été impactée par les conditions géopolitiques difficiles en Turquie et dans les pays voisins.

En 2016, **la division Santé (Pharma)** a enregistré un chiffre d'affaires de 312,6 M€ en hausse de + 5,6 %, dont + 1,4 % de croissance organique.

(1) Aux taux de change du plan initial (tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015).

En plus de la croissance observée dans les principaux marchés européens, l'activité dans les marchés émergents a progressé grâce à l'acquisition d'Oai Hung en 2016. Le niveau de croissance sur les marchés américains a été impacté par une base de comparaison très forte en 2015. Les produits phares de l'activité Santé, à savoir les complexes aluminiums formables à froid, ont progressé dans toutes les régions du monde. La conquête de nouveaux marchés a également été initiée avec des produits innovants dans les domaines des soins personnels et domestiques.

Le chiffre d'affaires de **la division Habillages de conditionnement (Labels)** s'élève à 604,7 M€, soit une hausse totale de + 11,8 %, dont + 3,9 % de croissance organique.

La croissance de ce marché en 2016 a été caractérisée par une demande croissante pour les produits à forte valeur ajoutée, dont principalement les étiquettes autoadhésives, en particulier sur le marché de la bière. L'acquisition en 2013 de Spear Group, le leader de ce marché, a permis à Constantia Flexibles de bénéficier de cette tendance. De plus, les ventes ont également été impactées favorablement par la demande globale en étiquettes à colle humide. Enfin, le développement continu du portefeuille clients existants et le gain de nouveaux clients en Asie sont venus encore renforcer la croissance.

Pour l'ensemble de Constantia Flexibles, l'Ebitda 2016 s'établit à 290,0 M€ en hausse de + 10,2 % par rapport à 2015. Ainsi, la marge opérationnelle s'élève à 14,1 % contre 13,9 % en 2015.

Fin septembre, Constantia Flexibles a renégocié avec succès les conditions de sa dette senior. Dans le cadre de cette opération, Constantia Flexibles a modifié certaines conditions de ses lignes de crédit de 1,2 Md€ pour permettre plus de flexibilité opérationnelle tout en réduisant de - 75 bps le coût de sa ligne de financement senior euro (660 M€). La taille de la tranche dollar a été augmentée à 250 M\$ pour que cette ligne soit plus liquide et assise sur une base d'investisseurs plus large facilitant ainsi l'accès aux capitaux internationaux. La marge de la tranche dollar a également été renégociée de - 75 bps. Cette opération permettra à Constantia Flexibles de réaliser une économie annuelle brute de 7 M€, les frais de transaction seront ainsi remboursés en moins de huit mois.

Constantia Flexibles a, par ailleurs, annoncé le 1^{er} mars 2017 l'acquisition du leader italien des opercules pour les produits laitiers, la société Alucap, basée près de Trento (principale région d'Italie productrice de yaourts). Alucap est spécialisée dans la production d'opercules aluminium et de films plastiques et fournit de nombreuses fabriques de produits laitiers locales et internationales.

Cromology - Résultats affectés par l'environnement économique difficile en Argentine

(Intégration globale)

Cromology a réalisé un chiffre d'affaires de 737,3 M€ en 2016, stable (0,0 %) par rapport à 2015 à taux de change et périmètre constants. La croissance totale est de - 1,9 %, traduisant principalement les conditions de marché difficiles en France et la dévaluation du peso argentin. Hors Argentine, la croissance totale s'établit à + 0,7 %.

Le repli du chiffre d'affaires en France (- 0,5 %), lié à un contexte de marché déflationniste, a été compensé par la poursuite de la croissance soutenue de l'activité en Europe du Sud (+ 1,3 %) et le dynamisme du Reste du Monde (hors Argentine). En Argentine, le chiffre d'affaires annuel (5,0 % du chiffre d'affaires total) est en baisse de - 34,7 % en euros, du fait d'un environnement économique difficile et, surtout, de la dévaluation du peso.

La rentabilité de Cromology a également souffert de la situation en Argentine. Malgré la poursuite des initiatives de redynamisation commerciale et de contrôle strict des coûts, l'Ebitda de Cromology, en recul de - 5,6 %, s'établit à 64,0 M€, soit 8,7 % de marge. Hors Argentine, l'Ebitda 2016 est en hausse de + 0,6 % par rapport à 2015.

Grâce à une gestion rigoureuse du BFR, Cromology a réduit sa dette nette de - 2,3 M€ et affiche un levier de dette nette à 3,8 fois l'Ebitda à fin décembre 2016.

Enfin, en 2016, Cromology a repris sa stratégie de croissance externe avec les acquisitions de la marque Natec en France et de la totalité de l'activité peinture de la société Jallut en Suisse romande.

Stahl - Forte croissance de la rentabilité et génération de cash record. Près de 400 M€ de dividendes payés aux actionnaires sur les douze derniers mois

(Intégration globale)

Le chiffre d'affaires de 2016 de Stahl s'élève à 655,7 M€, en hausse de + 4,4 % par rapport à 2015. Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte de la combinaison d'une bonne croissance organique de + 5,6 % et d'un léger effet périmètre (+ 1,3 %) lié à l'impact résiduel de l'intégration des activités de Clariant Leather Services (actifs au Pakistan consolidés à partir du 1^{er} juillet 2015), à l'acquisition de la société indienne Viswaat Leather Chemicals Business en avril 2016 et à la consolidation sur 6 semaines des activités d'Eagle Performance Products. Cependant, l'évolution des taux de change, principalement la dépréciation du réal brésilien face à l'euro, a eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de - 2,4 %.

La croissance du chiffre d'affaires de Stahl a bénéficié d'une hausse des volumes de + 5,3 % tirés par la poursuite de la croissance à deux chiffres des activités Performance Coatings et de la forte croissance des volumes des activités Leather Chemicals.

Stahl a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition des activités d'Eagle Performance Products annoncée le 21 novembre 2016. Eagle Performance Products, fondée en 1974, est une société spécialisée dans les retardateurs de flamme. Cette acquisition enrichit l'offre de Stahl de traitements chimiques pour le cuir et de revêtements haute performance avec des technologies et produits nouveaux. Cette diversification de l'offre est importante sur les segments clés de Stahl, tels que l'automobile, l'aéronautique et l'aménagement intérieur. La société avait réalisé en 2015 un chiffre d'affaires d'environ 19 M\$ pour un Ebitda d'environ 4 M\$.

L'Ebitda 2016 de Stahl est en hausse + 20,9 % par rapport à 2015 à 155,6 M€ soit une marge de 23,7 %. La croissance de l'Ebitda a été générée par la croissance de l'activité, le bon contrôle des coûts et le succès du processus d'intégration des activités de Clariant Leather Services.

La très forte génération de *cash-flow* opérationnel et l'amélioration de la structure financière qui en résulte, ont permis à Stahl de verser fin mars 2016 un dividende de 65 M€ à ses actionnaires, dont 48 M€ pour Wendel. Enfin, le 30 novembre 2016 Stahl a conclu un accord avec des banques afin de refinancer sa dette. Le nouveau financement de 587 M€ comprend deux tranches : un *Term Loan A* et un *Term Loan B* à échéances respectives 2021 et 2022. Ces lignes de financement ont été utilisées pour refinancer la dette existante de Stahl, payer un dividende 326 M€ aux actionnaires de Stahl, dont 242,7 M€ pour Wendel en 2017, et permettre plus de flexibilité pour les opérations de croissance externe futures. À l'issue de ce refinancement, le levier net était d'environ 3,0 fois l'Ebitda 2016 ce qui permettra à Stahl de poursuivre son développement, tant par croissance organique qu'externe.

IHS - Croissance de + 25,1 % du chiffre d'affaires et amélioration de la profitabilité dans un environnement macroéconomique difficile

(Mise en équivalence)⁽¹⁾

Le chiffre d'affaires d'IHS Holding Limited (« IHS ») de 2016 s'élève à 904,7 M\$, en hausse de + 25,1 % par rapport à 2015, tiré par l'amélioration du taux de colocation (point de présence) des tours de + 12 % sur l'année (+ 25 % en incluant les locataires nouvelles technologies - 3G, 4G) ainsi que par les acquisitions finalisées en 2015 et 2016. La croissance du 2nd semestre a été impactée par la dévaluation du naira nigérian en juin 2016. Comme annoncé, ce ralentissement de la croissance a été rattrapé à partir du 1^{er} trimestre 2017 par l'indexation d'une part significative des

contrats de location d'IHS au Nigeria sur le dollar, avec des révisions trimestrielles, biannuelles ou annuelles.

La forte croissance de l'activité d'IHS en 2016 a été réalisée dans un environnement macroéconomique difficile. L'économie nigériane a reculé de - 1,5 % dans un contexte de chute des revenus pétroliers, de baisse des investissements étrangers, de taux de chômage élevé et de pression inflationniste. La Banque Centrale du Nigeria ayant décidé d'abandonner le taux de change fixe du naira nigérian par rapport au dollar américain, entraînant une dévaluation du naira d'environ 40 % et le manque de liquidités en dollars devint un problème pour beaucoup d'entreprises nigérianes. Selon des annonces récentes Etisalat Nigeria, la filiale nigériane du groupe telecom Etisalat dont le siège est à Abou Dabi, serait en cours de négociations avec ses prêteurs.

L'environnement économique et monétaire du Nigeria montre cependant des signes d'amélioration depuis le début de l'année 2017. La production pétrolière est en augmentation, l'inflation ralentit et d'une manière plus générale, l'économie nigériane est en cours de redressement. Le FMI prévoit un rebond économique en 2017 (+ 0,8 % de croissance réelle du PIB) et en 2018 (+ 2,3 %), avec dans le même temps une augmentation attendue des investissements étrangers sur la période.

En 2016, IHS a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de 1 211 tours⁽²⁾ détenues par Helios Towers Nigeria Limited (« HTN »). À la suite de l'intégration de ces tours en juin, IHS disposait au 31 décembre 2016 d'un parc d'environ 24 700 tours⁽³⁾.

En matière de profitabilité, IHS poursuit avec succès le développement et la rationalisation de son parc de tours ainsi que l'application d'une politique stricte de contrôle des coûts opérationnels. L'Ebit⁽⁴⁾ de l'année 2016 affiche ainsi une hausse de + 75 % et s'élève à 151,5 M\$ (86,4 M\$ en 2015), soit une marge de 16,7 % en 2016 contre 12 % en 2015. Sur le 2nd semestre de l'année 2016 la marge d'Ebit a baissé par rapport au 1^{er} semestre compte tenu des éléments non récurrents positifs comptabilisés au 1^{er} semestre et d'une croissance en dollars au Nigeria plus faible sur le 2nd semestre.

En 2016, le résultat net d'IHS a été impacté par le programme d'investissements pour mettre à niveau les tours récemment acquises ainsi que par l'accélération du rythme d'amortissement de ses tours (20 ans au lieu de 50 ans pour les BTS). En outre, la dévaluation du naira a conduit IHS à comptabiliser une charge comptable de change relative à des dettes libellées en dollars portées par ses filiales nigérianes dont la monnaie de fonctionnement est le naira. Cette charge n'a pas été compensée dans le résultat consolidé d'IHS (en dollars) car l'impact positif résultant de la conversion des comptes individuels des filiales nigérianes en dollars a été comptabilisé en capitaux propres conformément aux normes IFRS. Ces effets comptables n'ont pas d'impact sur la rentabilité opérationnelle et la trésorerie d'IHS.

(1) Chiffres 2016 non audités.

(2) Dont 926 tours actives.

(3) Le nombre de tours au 31 décembre 2016 hors managed services et WIP est de 22 400.

(4) Ebit avant éléments non récurrents.

Afin de financer son développement, y compris l'acquisition des tours de HTN au Nigeria, IHS a réalisé une augmentation de capital de 200 M\$ au 2nd semestre 2016 et a refinancé la dette d'IHS Nigeria et IHS Towers NG Limited (anciennement HTN Towers) via une émission obligataire de 800 M\$ à 5 ans. Au 31 décembre 2016, la dette nette d'IHS s'élevait à 1 527,4 M\$.

Le 1^{er} 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 Nigeria, 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 21,4 % du capital d'IHS et reste le premier actionnaire d'IHS en droits de vote et ses droits de gouvernance sont inchangés.

Allied Universal - Croissance organique pro forma de + 3,9 %. Fusion avec Universal Services of America finalisée en août 2016

(Depuis le 1^{er} août 2016, Allied Universal est consolidée par mise en équivalence. En application de la norme IFRS 5, l'activité d'AlliedBarton des 7 premiers mois de l'année est présentée dans le compte de résultat en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées ». Les données pro forma présentées ci-dessous ne sont pas auditées)

Le 1^{er} août 2016, Wendel a annoncé la finalisation de la fusion entre AlliedBarton Security Services et Universal Services of America (« Universal »), créant ainsi le leader de la sécurité en Amérique du Nord.

La société fusionnée, Allied Universal, fournit à ses clients des services locaux et nationaux avec des solutions technologiques de pointe et emploie environ 140 000 officiers de sécurité qualifiés.

En 2016, Allied Universal affiche un chiffre d'affaires pro forma de 4,8 Md\$ en croissance de +6,1 % par rapport à l'année précédente, dont 3,9 % de croissance organique ⁽¹⁾. Cette hausse organique du chiffre d'affaires résulte de succès commerciaux ainsi que de la croissance de l'activité chez les clients existants. Elle est partiellement compensée par une érosion anticipée d'une partie de la clientèle liée aux acquisitions réalisées par Universal en 2015. Par ailleurs, depuis la fusion, la société a poursuivi sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de quatre sociétés, dont une d'entre elles finalisée en 2017. Les quatre sociétés acquises, Apollo International (États-Unis), FJC Security (États-Unis), Yale (États-Unis) et Source Security & Investigations (Canada) représentent un chiffre d'affaires combiné d'environ 400 M\$.

L'Ebitda ajusté pro forma ⁽²⁾ de 2016 s'élève à 354 M\$, soit une marge de 7,3 %.

Le processus d'intégration post-fusion a été largement avancé en 2016 : une équipe unique de top management a été constituée, les bureaux régionaux ont été fusionnés pour passer d'environ 260 à environ 190 bureaux et les fonctions support ont été optimisées. Les économies résultant de ces initiatives commencent à impacter positivement les résultats d'Allied Universal, les synergies annuelles totales de 100 M\$ devraient se refléter dans le résultat des douze derniers mois d'ici le milieu de l'année 2018. L'Ebitda ajusté pro forma ⁽²⁾ 2016 incluant toutes les synergies attendues ainsi que l'impact sur 12 mois des acquisitions réalisées après la fusion (Apollo, FJC et Source) est de 457,0 M\$, soit une marge pro forma de 9,0 %.

Saint-Gobain - Forte progression des résultats

(Mise en équivalence)

Saint-Gobain a réalisé un chiffre d'affaires en 2016 de 39 093 M€, avec un effet de change marqué (-2,9 %), notamment lié à la dépréciation par rapport à l'euro de la livre britannique et dans une moindre mesure des devises en Amérique latine. L'effet périmètre de -1,0 % reflète le décalage dans le temps entre l'impact des cessions d'optimisation de portefeuille dans la Distribution Bâtiment intervenues fin 2015-début 2016 et les acquisitions réalisées majoritairement en fin de période.

À données comparables, les ventes s'améliorent de +2,6 %, tirées par les volumes en progression dans tous les Pôles et toutes les zones géographiques. À nombre de jours ouvrés comparables (effet jours négatif au 2nd semestre), les volumes continuent de progresser au 2nd semestre au même rythme qu'au premier. Les prix se stabilisent sur l'année avec une amélioration de +0,6 % au 2nd semestre dans un contexte de reprise de l'inflation. La marge d'exploitation (Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires) du groupe progresse à 7,2 % contre 6,7 % en 2015, avec un 2nd semestre à 7,4 % (contre 6,9 % au 2nd semestre 2015). En ligne avec les objectifs annoncés, le résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables enregistre une nouvelle progression de +11,5 % au 2nd semestre, ce qui porte à +10,8 % son évolution sur l'ensemble de l'année.

En 2016, Saint-Gobain a atteint ses objectifs en matière d'investissements industriels à 1,37 Md€ et de réduction des coûts de 270 M€ par rapport à 2015 dépassant les 250 M€ prévus.

L'autofinancement libre s'améliore nettement de +29 % à 1 258 M€, en ligne avec les performances opérationnelles du groupe. Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation reste à un bon niveau de 28 jours malgré une hausse de +1,7 jour de chiffre d'affaires après le point bas historique de l'an passé.

(1) Chiffre d'affaires et Ebitda fusionnés comme si la fusion et les acquisitions avaient été finalisées le 1^{er} janvier 2015.

(2) Ebitda d'AlliedBarton avant éléments non récurrents. Les chiffres d'Allied Universal ne sont pas audités et incluent l'impact sur 12 mois des acquisitions réalisées en 2015 pro forma des synergies attendues ainsi que d'autres éléments conformément à la documentation bancaire de la société. Historiquement AlliedBarton comptabilisait les coûts liés aux uniformes et véhicules en charge, ceux-ci ont été capitalisés.

Saint-Gobain a poursuivi sa politique d'acquisitions qui représentent près de 300 M€ de chiffre d'affaires en année pleine.

Concernant le projet d'acquisition du contrôle de Sika, le groupe attend avec confiance que SWH soit rétabli dans ses droits.

Sur l'année, le chiffre d'affaires du **Pôle Matériaux Innovants** progresse de + 4,5 % à données comparables en ligne avec le 1^{er} semestre. La marge d'exploitation du Pôle s'améliore de 10,5 % à 11,2 % avec le rebond du Vitrage et le bon niveau des MHP.

La croissance interne du **Pôle Produits pour la Construction (PPC)** s'établit à + 1,4 %, dont + 1,1 % au 2nd semestre. La marge d'exploitation s'améliore de 8,5 % à 9,3 % malgré le recul de la Canalisation.

La croissance interne annuelle du **Pôle Distribution Bâtiment** s'établit à + 2,7 % avec un 2nd semestre à + 2,2 % en légère amélioration à jours comparables par rapport au 1^{er} semestre. L'activité en France bénéficie de la reprise de la construction neuve tandis que la rénovation se stabilise à un point bas dans un environnement encore déflationniste, y compris en fin d'année. La Scandinavie confirme sa bonne dynamique sur l'ensemble de l'année, tout comme l'Espagne et les Pays-Bas. Le Royaume-Uni ne montre pas de signes d'affaiblissement à la suite du vote pour le Brexit et continue sa progression en ligne avec le premier semestre. L'Allemagne affiche un bon niveau de croissance, toutefois moindre au 2nd semestre. Le Brésil continue de subir le recul du marché. La marge d'exploitation s'inscrit à 3,4 % sur l'année contre 3,2 % en 2015 (4,0 % au 2nd semestre contre 3,8 % au 2nd semestre 2015), freinée par l'effet prix négatif qui se stabilise au 2nd semestre.

En ligne avec ses objectifs, Saint-Gobain a racheté puis annulé cette année environ 11 millions d'actions pour un montant de 418 M€, contribuant à baisser le nombre de titres en circulation à 553,4 millions de titres à fin décembre 2016 (contre 558,6 millions de titres à fin décembre 2015).

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2017 de distribuer en espèces un dividende en hausse à 1,26 € par action (contre 1,24 € en 2015). Cette progression témoigne de la priorité donnée au retour à l'actionnaire dans un contexte de bons résultats en 2016 et de confiance en l'avenir. Ce dividende représente 50 % du résultat net courant, soit un rendement de 2,85 % sur la base du cours de clôture au 30 décembre 2016 (44,255 €). La date de détachement (*ex date*) est fixée au 12 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 14 juin 2017.

Saint-Gobain devrait bénéficier en 2017 d'une amélioration progressive en France malgré un marché de la rénovation encore hésitant. L'Europe occidentale devrait enregistrer une croissance interne positive, malgré une visibilité moindre au Royaume-Uni. L'Amérique du Nord devrait poursuivre sa croissance sur les marchés de la construction, hors effets climatiques exceptionnels

de 2016, mais encore faire face à un contexte incertain dans l'industrie. Les activités en Asie et dans les pays émergents devraient connaître un bon niveau de croissance. Le groupe poursuivra sa grande discipline en matière de gestion de trésorerie et de solidité financière.

En outre, Wendel a fait part à Saint-Gobain de son souhait de réduire sa représentation au Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain à deux administrateurs à compter de l'Assemblée générale devant se tenir le 8 juin 2017, au lieu de trois prévus par les accords en vigueur, compte tenu de l'objectif de réduction de la taille du Conseil et dans le cadre de la réduction de sa participation au capital de Saint-Gobain intervenue en mai 2016.

Oranje-Nassau Développement

À travers Oranje-Nassau Développement, qui regroupe des opportunités d'investissements de croissance, de diversification ou d'innovation, Wendel est notamment investi en France dans Mecatherm, en Allemagne dans excecet, au Japon dans Nippon Oil Pump, aux États-Unis dans CSP Technologies ainsi qu'en Afrique dans le groupe Saham, SGI Africa et Tsebo.

Mecatherm - Retour à la croissance et à la rentabilité en 2016

(Intégration globale)

Le chiffre d'affaires de Mecatherm s'établit à 118,7 M€ en 2016. Par rapport à 2015, il marque une très nette reprise de + 23,1 %. Ce niveau élevé de croissance organique s'explique par un effet base favorable (base 2015 anormalement faible), un carnet de commandes élevé à l'ouverture à la suite d'une année 2015 exceptionnelle en termes de prises de commandes – en particulier sur le segment Crusty, et l'effet de la réorganisation opérationnelle initiée en 2014.

Du fait d'un carnet d'ouverture essentiellement composé d'affaires à exécuter sur le 1^{er} semestre 2016 et d'un ralentissement sensible des prises de commandes jusqu'à l'été 2016, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel au 2nd semestre étaient attendus en retrait par rapport à ceux du 1^{er} semestre.

Les plans d'action, menés par la nouvelle équipe de management et initiés en 2014 lors de la réorganisation industrielle du groupe, ont commencé à porter leurs fruits sur l'année 2016. Comme annoncé en 2015, ils ont ainsi permis un retour de la rentabilité dès le 1^{er} trimestre 2016 qui s'est confirmé tout au long de l'année. L'Ebitda sur l'année s'élève à + 13,7 M€, contre - 11,8 M€ en 2015.

Par ailleurs, ces efforts ont permis une réduction de la dette nette sur 2016 grâce à une amélioration des encaissements sur des affaires en cours et un niveau élevé, sur le 2nd semestre, d'acomptes à la commande, dans un contexte de suivi de la trésorerie plus rigoureux.

Le ralentissement des prises de commandes sur le 1^{er} semestre 2016 aura un impact sur le chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2017. La reprise des commandes depuis l'été 2016, en particulier sur des nouveaux territoires géographiques et des produits récemment lancés, est le fruit d'investissements commerciaux importants depuis quelques années. Ils devraient permettre de soutenir la croissance future de Mecatherm. Les plans d'amélioration continue se poursuivent et devraient continuer à améliorer le niveau de rentabilité de Mecatherm.

CSP Technologies - Croissance organique de + 4,9 %. Acquisition de Maxwell Chase Technologies

(Intégration globale depuis février 2015)

Le chiffre d'affaires de CSP Technologies (« CSP ») de 2016 s'établit à 126,7 M\$, en hausse de + 19,0 %. La croissance organique (+ 4,9 %), a été tirée principalement par le segment Santé et Diagnostics et l'entrée sur de nouveaux marchés. La croissance externe de l'année, du fait de la consolidation de Maxwell Chase à partir de mi-mars, s'élève à + 14,0 %.

Le résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾ de CSP Technologies s'établit à 30,9 M\$ en 2016, soit une marge d'Ebit de 24,4 %. En plus de la croissance de l'activité, le taux de marge opérationnelle 2016 a bénéficié de la reconnaissance exceptionnelle en chiffre d'affaires de produits constatés d'avance liés à un projet d'investissement.

En mars 2016, CSP a finalisé l'acquisition de Maxwell Chase Technologies (« Maxwell Chase »), sa première acquisition depuis l'investissement initial de Wendel en janvier 2015. Maxwell Chase produit des solutions de packaging absorbant et non-absorbant pour l'industrie agroalimentaire. Elle constitue une véritable plateforme pour le développement des activités de CSP dans l'industrie agroalimentaire, en ligne avec sa stratégie de diversification et de croissance. L'intégration de Maxwell Chase se déroule dans de bonnes conditions.

Wendel a accompagné CSP Technologies pour cette acquisition stratégique avec un investissement supplémentaire d'environ 29 M\$. Son investissement total en fonds propres dans CSP Technologies s'élève ainsi à 227 M\$.

Enfin, le 2 mars 2017 CSP a annoncé la renégociation du prix et de la taille de la dette *Term Loan B*. Dans le cadre de cette transaction, la taille du *Term Loan B* a été augmentée de 12 M\$ et représente désormais un total de 178 M\$. Le taux d'intérêt a quant à lui été réduit de 75 points de base à Libor + 525 points de base. Le produit de l'augmentation de cette dette sera utilisé pour rembourser la ligne existante de crédit revolving de 25 M\$. À la suite de cette transaction, la société va ainsi réduire le coût annuel de sa dette d'environ 1,3 M\$. Au 31 décembre 2016, la dette nette de CSP s'élevait à 176,4 M\$.

Nippon Oil Pump (« NOP ») - Hausse du chiffre d'affaires de + 3,2 %, niveau de rentabilité retrouvé.

(Intégration globale)

En 2016, le chiffre d'affaires de NOP s'élève à 5 534 M¥, en hausse de + 3,2 % dont + 4,2 % de croissance organique et un effet de change de - 1,0 %.

Alors que les ventes de pompes trochoïdes, produit historique de la société, sont en croissance modérée, celles des pompes Vortex sont en hausse de + 72 % par rapport à 2015. Il s'agit d'un produit clé pour le développement de NOP à l'international, en particulier en Allemagne et en Inde où la société a ouvert des bureaux en 2015. De manière générale, les ventes en Europe et en Inde affichent un rebond partiellement atténué par un repli en Asie orientale.

Pour restaurer le niveau de rentabilité de la société, le management de NOP a mis en place une politique très stricte de contrôle des coûts qui a permis une hausse de la marge brute grâce à un programme visant à diminuer les coûts de production et une baisse de - 7,1 % des coûts de structure. Cela a permis d'atteindre un Ebitda de 1 029 M¥ en 2016, en hausse de + 58,7 % par rapport à 2015, et une marge de 18,6 % contre 12,1 % en 2015.

En matière de gouvernance, Toshihiko Shirabe, ex-Vice-Président Japon, Corée du Sud et Chine de Lloyd's Register, a remplacé Masato Nakao en tant que CEO de NOP.

exceet - Une base solide pour une amélioration de la rentabilité

(Mise en équivalence - Conformément à la norme IFRS 5, à la suite de la cession de la division IDMS le 30 septembre 2016, le résultat de cette division est présenté en 2015 et en 2016 en « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées » dans les comptes d'exceet.)

Sur l'ensemble de l'année 2016, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est monté à 135,3 M€, en légère baisse de - 0,8 % (- 0,2 % hors effets de change) par rapport à 2015. L'Ebitda des activités poursuivies est, quant à lui, de 8,1 M€, contre 10,0 M€ en 2015, en baisse de - 19 %. L'activité Electronic Components, Modules & Systems (ECMS) a réalisé une année stable en 2016 avec des ventes qui se sont montées à 126,1 M€ (2015 : 126,8 M€). L'année 2016 a notamment été l'année de l'industrialisation de nouveaux produits portables de mesure de données médicales vitales, développés conjointement avec les clients d'exceet. ECMS devrait renforcer ses positions de marché en 2017, grâce à la combinaison de ses investissements dans l'amélioration des outils de production et l'optimisation de ses processus de production. exceet Secure Solutions (ESS) a réalisé un chiffre d'affaires de 9,2 M€ en 2016, contre 9,6 M€ en 2015. ESS continue de se focaliser sur la connectivité sécurisée, principalement basée sur la sécurité technologique et l'Internet des Objets pour l'industrie.

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

Dans les conditions actuelles, la société est confiante dans un retour à la croissance organique en cours d'année, avec un 2nd semestre meilleur que le premier. Les carnets de commandes sont encourageants, mais l'environnement économique général et ses effets sur le comportement des clients pourraient fragiliser cette confiance. En matière de profitabilité opérationnelle, mesurée par l'Ebitda, le plus bas devrait avoir été touché en 2016, et les mesures mises en place en 2016 devraient permettre de meilleurs résultats en 2017.

Comme indiqué, le 14 février 2017 Greenock S.à.r.l. a reçu une offre de rachat de sa participation dans exceet pour 3,90 € à 4 € par action. Le 10 mars 2017 pour Oranje-Nassau Participaties B.V. (groupe Wendel) a reçu une offre de rachat de sa position dans la société à 4,10 € par action. exceet a donné aux acheteurs potentiels une autorisation pour lancer des *due diligences* sur la société. Néanmoins, il est au 11 avril 2017 impossible pour le Conseil d'administration d'exceet de se prononcer quant à la réalisation des conditions liées à ces potentielles acquisitions des actions de Greenock et Oranje-Nassau par ces acheteurs et si les conditions pour une potentielle offre de rachat sur les actions des autres actionnaires d'exceet seront réunies ou non.

Saham Group - Bonnes performances des activités d'assurance et de centre de relations clients

(Non consolidée - chiffres non audités)

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Saham en 2016 s'élève à 11,4 Md MAD, en hausse de + 7 % par rapport à 2015.

Les activités d'assurance ont enregistré une croissance totale de + 7 % sur l'année, grâce à une solide croissance organique de + 6 % ainsi qu'à la contribution de l'acquisition de Continental Re au Nigeria (réalisée en juin 2015). Toutes les entités d'assurance à l'exception de Saham Angola Seguros, Gabon et Congo ont vu leurs primes brutes augmenter sur l'année, avec notamment une solide croissance organique de + 15 % au Maroc (41 % des primes brutes). Saham Angola Seguros (environ 9 % des primes brutes) a enregistré une baisse à taux de change constants de - 26 % des primes brutes émises par rapport à 2015 dans un contexte économique très difficile.

L'activité de centre de relations clients confirme sa bonne performance, avec une croissance de + 25 % sur l'année grâce notamment à une forte activité commerciale de Phone Group au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, ainsi qu'au dynamisme de la société Ecco (acquise en mars 2015) en Égypte.

Saham Group poursuit également le développement de ses activités Santé, Éducation et Immobilier prioritairement au Maroc. SANA Education (joint-venture entre Saham et Tana Capital) opère trois écoles à Rabat et Casablanca en 2016. Saham a par ailleurs poursuivi la commercialisation de ses projets immobiliers résidentiels à Casablanca.

Sanlam a annoncé le 14 décembre 2016 son intention d'accroître sa participation dans Saham Finances (le pôle assurance du groupe Saham) de 16,6 % pour 329 M\$. À l'issue de la transaction, Sanlam détiendra 46,6 % du capital de Saham Finances.

Autres faits marquants depuis le début de l'année 2016

Rééquilibrage et rotation du portefeuille

Cession de Parcours

Le 3 mai Wendel a annoncé la cession de Parcours à ALD Automotive, filiale de location longue durée du groupe Société Générale.

ALD Automotive a acquis la totalité du capital de Parcours pour une valeur des capitaux propres de 300 M€. Pour Wendel, le produit net de cession s'élève à 240,7 M€. Il représente environ 2,2 fois l'investissement initial de Wendel, soit un TRI d'environ 18 % par an depuis avril 2011.

Parcours employait avant la cession plus de 450 collaborateurs dans 5 pays et a réalisé un chiffre d'affaires de 374 M€ en 2015. Depuis 2010, la flotte de véhicules gérés par Parcours a progressé de près de + 10 % par an en moyenne et la société a vu ses effectifs croître de + 100 %.

Vente de 5,3 % du capital de Saint-Gobain et émission d'une obligation échangeable de 500 M€

Wendel a réalisé le 3 mai la cession de 30 millions d'actions Saint-Gobain, pour un montant de 1 155 M€. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Saint-Gobain a participé au placement en se portant acquéreur d'un total de 10 millions de titres.

Après ajustement de sa participation et annulation des titres rachetés par Saint-Gobain, Wendel détient désormais environ 6,5 % du capital⁽¹⁾ et environ 11,1 % des droits de vote de Saint-Gobain. Ce niveau de détention permet à Wendel de demeurer un actionnaire significatif de Saint-Gobain dans le cadre des accords de gouvernance existants.

Simultanément, Wendel a émis avec succès 500 M€ d'obligations échangeables en titres Saint-Gobain.

Les obligations d'une maturité de 3,2 ans sont assorties d'une prime d'échange de 35 % par rapport au prix du placement, correspondant à un prix d'échange de 51,98 euros par action Saint-Gobain. Elles ont été émises au pair le 12 mai 2016 et seront remboursées le 31 juillet 2019.

Premier investissement dans l'immobilier commercial en Afrique

Le 29 juillet Wendel a annoncé la finalisation de l'acquisition de 40 % du capital de SGI Africa, aux côtés du groupe CFAO.

(1) Net de l'autodétention.

SGL Africa est une société foncière panafricaine en forte croissance créée par CFAO pour accompagner son plan de développement dans la grande distribution. SGL Africa développe et opère des centres commerciaux, notamment sous la marque PlayCe. La société, qui a inauguré fin 2015 le premier centre PlayCe en Côte d'Ivoire (PlayCe Marcory d'Abidjan), ambitionne de se développer dans sept autres pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale : au Cameroun, en République du Congo, au Nigeria, au Ghana, au Gabon, au Sénégal et en République démocratique du Congo. Au cours des cinq à sept prochaines années, SGL Africa prévoit de construire puis d'opérer une vingtaine de centres commerciaux, comprenant chacun un hypermarché ou un supermarché Carrefour, ainsi qu'un portefeuille de marques franchisées par CFAO. Ces projets représentent un investissement total d'environ 500 M€ qui sera financé par ses actionnaires et par recours à de la dette bancaire.

L'actionnariat de SGL Africa est désormais constitué de Wendel (40 % du capital), CFAO (40 %) et FFC (partenariat entre CDC International Capital et Qatar Investment Authority, 20 %).

Wendel, au travers d'Oranje-Nassau Développement, a réalisé en juillet un premier investissement de l'ordre de 25 M€ dans SGL Africa et y investira, progressivement, jusqu'à 120 M€ au cours des prochaines années.

Wendel a acheté 47,3 M€ de titres Bureau Veritas

Au cours du mois de novembre 2016, Wendel a acheté 2,8 millions de titres Bureau Veritas supplémentaires qui n'ont pas vocation à être conservés sur le long terme. En effet, le titre s'étant replié

d'une manière jugée excessive, il a été possible d'acquérir ces titres à un prix moyen de 17,05 € par action. Ils seront vendus lorsque la valeur du titre aura mieux pris en compte les perspectives de croissance de long terme de Bureau Veritas dans lesquelles Wendel a toute confiance.

Réduction de la dette brute, allongement de la maturité et diminution du coût de la dette :

- remboursement de la totalité de l'obligation échue le 26 mai 2016 assortie d'un coupon de 4,875 % pour un montant nominal de 644 M€ ;
- émission d'une obligation échangeable en titres Saint-Gobain à zéro coupon de 500 M€ le 12 mai ;
- émission obligataire de 300 M€ à échéance avril 2023 avec un coupon de 1 % le 11 octobre ; et
- rachat de 1 037 M€, primes incluses, d'obligations venant à échéance en août 2017, avril 2018, septembre 2019 et janvier 2021.

Ces opérations ont permis à Wendel de poursuivre la diminution du coût moyen de sa dette obligataire à moins de 3,0 % en moyenne, contre 4,3 % au début de l'année. La maturité moyenne de la dette de Wendel est désormais de 4,5 ans au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, Wendel a annoncé l'annulation d'une ligne de crédit bancaire avec appels de marge non tirée, de 350 M€ et de maturité décembre 2019. Le total des lignes non tirées de Wendel s'élève désormais à 1,15 Md€, avec des maturités de novembre 2019 à mars 2020.

4.1.4 Bilan consolidé

L'analyse suivante présente les principales variations du bilan consolidé au cours de l'exercice 2016. Pour les besoins de cette analyse et dans une optique de simplification de la lecture des agrégats, certains postes ayant une nature similaire ont été regroupés et sont présentés pour leur valeur nette. Ainsi, les dettes

financières sont présentées nettes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis et des placements financiers à court-terme de Wendel. Les actifs et passifs financiers sont présentés en excluant ces mêmes postes.

Actif (en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Écarts d'acquisition nets	3 669	4 305	2 701
Immobilisations corporelles et incorporelles	3 875	4 298	2 671
Titres mis en équivalence	2 413	3 727	3 553
Besoin en fonds de roulement net	823	953	589
Actifs destinés à être cédés ⁽¹⁾	2	176	2
TOTAL	10 782	13 459	9 516

(1) En 2015, essentiellement le groupe Parcours.

Passif (en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Capitaux propres - part du Groupe	2 258	2 982	2 464
Intérêts minoritaires	1 039	973	629
Provisions	531	589	371
Dettes financières nettes	6 035	8 019	5 558
Actifs et passifs financiers nets	442	371	238
Impôts différés nets	477	525	257
TOTAL	10 782	13 459	9 516

4.1.5 Détail des principales variations du bilan consolidé

En millions d'euros

ÉCARTS D'ACQUISITION AU 31.12.2015	4 305
Regroupements d'entreprise (dont Parcours et AlliedBarton)	- 676
Effet de change et autres	40
ÉCARTS D'ACQUISITION AU 31.12.2016	3 669
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2015	4 298
Investissements	329
Cessions	- 33
Regroupements d'entreprise (dont AlliedBarton, Constantia Flexibles et CSP Technologies)	- 297
Amortissements et provisions de l'exercice	- 460
Effet de change et autres	37
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES AU 31.12.2016	3 875
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2015	3 727
Réinvestissement net dans IHS	- 57
Entrée de périmètre d' Allied Universal	270
Investissement dans SGI Africa	26
Cession de bloc Saint-Gobain	- 1 408
Part du résultat de l'exercice	- 123
Dividendes versés	- 44
Conséquences des variations des écarts de conversion	29
Autres	- 7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 31.12.2016	2 413
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2015	2 982
Résultat de l'exercice	- 367
Éléments du résultat global	-65
Dividende versé par Wendel	- 99
Rachats nets d' actions	- 50
Réserve de conversion	49
Variations de périmètre	- 84
Autres	- 110
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS - PART DU GROUPE - AU 31.12.2016	2 258

	Wendel & holdings	Filiales	Total Groupe
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2015	3 452	4 567	8 019
Principaux flux de trésorerie de Wendel et holdings :			
Frais généraux, <i>management fees</i> et impôts « récurrents » ⁽¹⁾	52		
Frais financiers (hors effets comptables) de Wendel et des <i>holdings</i> « récurrents » ⁽¹⁾	158		
Rachat de souches obligataires	122		
Dividendes versés	99		
Dividendes reçus ⁽²⁾	- 184		
Fusion d'AlliedBarton	- 359		
Acquisition de titres Bureau Veritas	47		
Réinvestissement dans IHS	42		
Investissement dans SGI Africa	26		
Cession de bloc Saint-Gobain	- 1 155		
Cession de Parcours	- 241		
Principaux flux de trésorerie des filiales			
Cash flow d'exploitation de l'exercice		- 1 385	
Coût net de l'endettement		222	
Flux nets de trésorerie liés à l'impôt		262	
Acquisition de titres par Bureau Veritas		182	
Acquisition de titres par Constantia Flexibles		36	
Acquisition de titres par CSP Technologies		40	
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		327	
Dividendes versés ⁽²⁾		748	
Autres flux			
Rachats d'actions propres nets	50	43	
Incidence des variations de périmètre		- 1 191	
Autres	25	50	
DETTES FINANCIÈRES NETTES AU 31.12.2016	2 133	3 901	6 035

(1) Flux de trésorerie liés aux éléments présentés dans le « Résultat des activités » relatifs à Wendel et ses holdings.

(2) Dont Bureau Veritas pour 90 M€ et Stahl pour 48 M€, éliminés en consolidation.

ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NETS AU 31.12.2015	- 371
Ajustement de juste valeur	8
Regroupements d'entreprise	- 87
Earnouts, différés de paiement et autres passifs financiers dans les filiales opérationnelles	- 36
Puts de minoritaires et passifs liés aux engagements de liquidité	- 101
Passif lié aux co-investisseurs dans IHS	182
Autres	- 37
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NETS AU 31.12.2016	- 442

4.2 Analyse des comptes individuels

4.2.1 Compte de résultat

En millions d'euros	2016	2015	2014
Produits des titres de participations	400	1 500	285
Autres produits et charges financiers	- 123	- 135	- 139
RÉSULTAT FINANCIER	277	1 365	146
Résultat d'exploitation	- 27	- 28	- 32
RÉSULTAT COURANT	249	1 337	114
Résultat exceptionnel	- 123	4	- 2
Impôt	9	- 2	6
RÉSULTAT NET	136	1 339	118

Le résultat courant s'établit à 249 M€ en 2016 contre 1 337 M€ en 2015. Son évolution correspond essentiellement au dividende reçu d'Oranje-Nassau Groep ⁽¹⁾ pour 400 M€ contre 1 500 M€ reçus de Trief Corporation ⁽¹⁾ en 2015.

Le résultat exceptionnel 2016 comprend principalement une charge de 122 M€ résultant des rachats d'obligations réalisés en 2016 sur les souches 2017, 2018, 2019 et 2021.

Le produit net d'impôt 2016 correspond essentiellement au produit d'intégration fiscale Groupe de 12,2 M€ sous déduction de la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

(1) Filiales détenues à 100 % par Wendel SE.

4.2.2 Bilan

Actif (en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Immobilisations corporelles	2	2	3
Immobilisations financières	4 617	3 605	3 583
Créances intra-groupe nettes	3 012	5 339	3 389
BFR net	5	12	31
Disponibilités et VMP	1 299	825	1 070
Primes de remboursement	7	12	17
TOTAL DE L'ACTIF	8 942	9 795	8 092

Passif (en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Capitaux propres	5 453	5 505	4 250
Provisions	44	31	35
Dettes financières	3 432	4 230	3 770
Primes d'émission des emprunts	13	29	37
TOTAL DU PASSIF	8 942	9 795	8 092

La variation des immobilisations financières d'un montant de +1 012 M€ s'explique principalement par :

- la capitalisation pour 1 milliard d'euros de Trief Corporation par l'apport et l'incorporation au capital d'une créance intragroupe ;
- la Société a acheté en novembre 2016 des titres Bureau Veritas pour un montant total de 47,3 M€ ; et
- la Société a procédé au rachat de titres Wendel sur l'exercice 2016 pour 59,1 M€ et a réalisé une réduction de capital de 93,8 M€ par annulation d'actions Wendel.

La variation des créances nettes de la Société vis-à-vis ses filiales d'un montant de - 2 327 M€ s'explique par les éléments suivants :

- emprunt auprès de ses filiales d'un montant global de 1 947 M€ provenant essentiellement :
 - des produits de cession des titres Saint-Gobain (1 155 M€) et des titres Parcours (241 M€),
 - des dividendes de Bureau Veritas, Saint-Gobain et Stahl reçus par ses filiales au cours de l'exercice (183 M€), et
 - d'un montant en numéraire d'AlliedBarton reçu par ses filiales (387 M\$) à l'occasion de sa fusion avec Universal ;
- capitalisation de sa filiale Trief Corporation à hauteur d'un montant de 1 000 M€ par compensation de créance intragroupe ;
- prêts aux filiales :
 - d'un montant de 25,3 M€ pour financer l'acquisition de SGI Africa (Immobilier commercial en Afrique) réalisé en juillet 2016,

- d'un montant de 46 M\$ pour assurer le financement de la souscription de titres IHS (Infrastructure télécom en Afrique) ;

- distribution d'un acompte sur dividende de 400 M€ d'Oranje-Nassau Groep à Wendel SE avec un paiement par compte courant.

Les capitaux propres s'élèvent à 5 453 M€ au 31 décembre 2016, contre 5 505 M€ au 31 décembre 2015. Leur variation au cours de l'exercice provient principalement des éléments suivants :

- résultat de la période pour +136 M€ ;
- dividende en numéraire versé au titre de l'année 2015 pour - 98,7 M€ (soit 2,15 euros par action) ; et
- réduction de capital de 93,8 M€ par annulation de 960 837 titres.

Les principaux mouvements sur les dettes financières (hors éléments intragroupe) sur l'exercice 2016 sont :

- l'émission d'obligations échangeables en titres Saint-Gobain d'un nominal de 500 M€ avec une date d'échéance au 31 juillet 2019 et un coupon nul ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire échéance mai 2016 pour un montant de 644 M€ ;
- l'émission d'obligations pour un nominal de 300 M€ avec une date d'échéance au 20 avril 2023 et un coupon de 1 % ; et
- le rachat partiel des souches obligataires à échéance 2017, 2018, 2019 et 2021 pour un montant nominal total de 915 M€.

4.3 Actif net réévalué (ANR)

4.3.1 ANR au 31 décembre 2016

Les ANR au 31 décembre 2016, 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros			31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Participations cotées	<i>Nombre de titres</i>	<i>Cours⁽¹⁾</i>	4 803	5 883	6 388
■ Bureau Veritas	179,9/177,2/225,2 millions	18,1 €/18,6 €/18,2 €	3 263	3 287	4 102
■ Saint-Gobain	35,8/65,8/65,8 millions	43,0 €/39,4 €/34,7 €	1 540	2 596	2 286
Participations non cotées et Oranje-Nassau Développement ⁽²⁾			4 473	3 891	2 083
Autres actifs et passifs de Wendel et holdings ⁽³⁾			129	204	169
Trésorerie et placements financiers ⁽⁴⁾			1 319	799	1 185
ACTIF BRUT RÉÉVALUÉ			10 725	10 777	9 826
Dette obligataire Wendel			- 3 477	- 4 230	- 3 769
Valeur des puts émis sur Saint-Gobain				-	- 168
ACTIF NET RÉÉVALUÉ			7 248	6 547	5 889
Dont dette nette			- 2 158	- 3 431	- 2 752
Nombre d'actions			47 092 379	47 992 530	47 796 535
ACTIF NET RÉÉVALUÉ PAR ACTION			153,9 €	136,4 €	123,2 €
Moyenne des 20 derniers cours de Bourse de Wendel			113,7 €	107,4 €	92,1 €
PRIME (DÉCOTE) SUR L'ANR			- 26,1 %	- 21,3 %	- 25,3 %

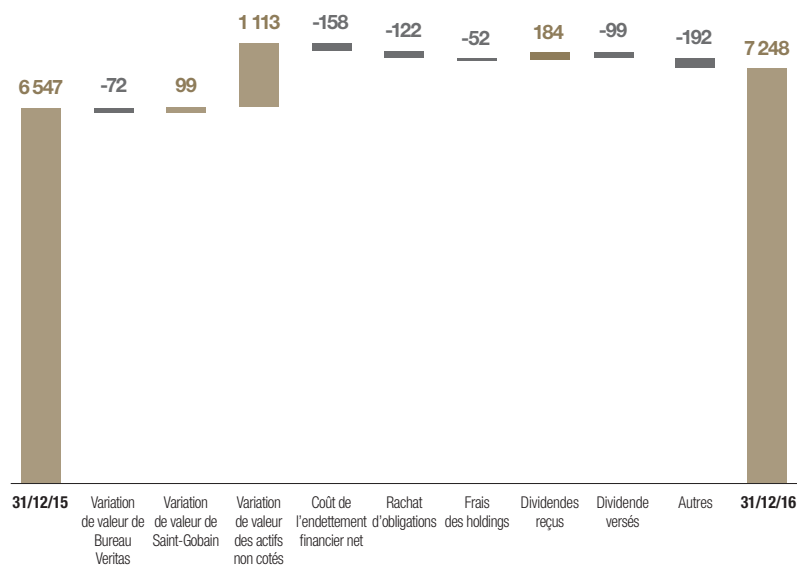
(1) Moyenne des 20 derniers cours de clôture de Bourse calculée au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

(2) Seuls les Ebitda 2016 et 2017 ont été retenus pour le calcul de la valorisation d'IHS, ce qui est une exception à la méthode pour l'ANR au 31 décembre 2016, ceci afin de prendre en compte le dynamisme de l'activité d'IHS. Allied Universal est revalorisée par multiples de comparables boursiers à partir de l'ANR du 31 décembre 2016.

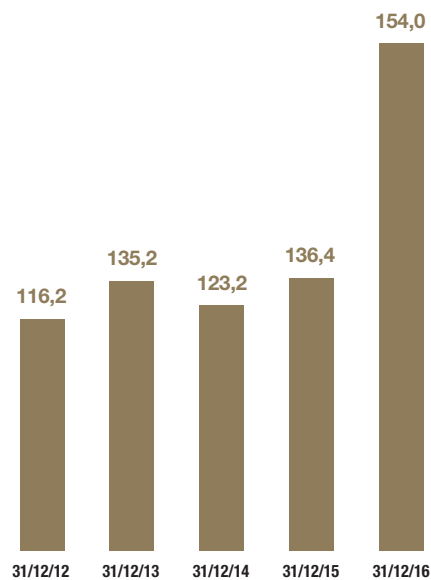
(3) Dont 1 446 126 actions propres au 31 décembre 2016 et 1 963 301 actions propres Wendel au 31 décembre 2015.

(4) Trésorerie et placements financiers de Wendel et holdings, ils comprennent 971 M€ de trésorerie disponible et 348 M€ de placements financiers liquides disponibles au 31 décembre 2016 et 470 M€ de trésorerie disponible et 329 M€ de placements financiers liquides disponibles au 31 décembre 2015.

Évolution de l'ANR



ANR par action en euros



4.3.2 Méthodologie de calcul de l'ANR

4.3.2.1 Dates de publication de l'ANR et contrôles liés à la publication

Le calendrier annuel des dates de publication de l'ANR est rendu public par anticipation sur le site Internet de Wendel à l'adresse <http://www.wendelgroup.com>.

À chaque publication de l'ANR, les Commissaires aux comptes vérifient la conformité de la méthodologie de calcul de l'ANR appliquée avec la méthodologie définie par le Groupe et la concordance des informations comptables utilisées avec la comptabilité.

Le Comité d'audit revoit chaque ANR publié et compare la valorisation des participations non cotées déterminée par Wendel à une évaluation réalisée par un expert indépendant.

4.3.2.2 Présentation de l'ANR

Format de la présentation (publication au niveau de détail affiché)	Commentaires
Date de valorisation des participations	
+ Participations cotées dont :	
▪ Bureau Veritas	
▪ Saint-Gobain	Moyenne 20 jours des cours de clôture
	Les participations non cotées sont valorisées conformément à la méthode décrite ci-après. except est valorisée sur la base de la moyenne des cours de clôture des 20 jours qui précèdent la date de calcul de l'ANR.
+ Participations non cotées et Oranje-Nassau Développement	
+ 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
Dette bancaire avec appels en garantie	Nominal et intérêts courus
Actif Net Réévalué	
Nombre d'actions Wendel	
ANR/action	
Moyenne des 20 derniers cours de Bourse de Wendel	
Prime (Décote) sur l'ANR	

L'ANR est une valorisation à court terme du patrimoine du Groupe. Son calcul ne prend pas en considération de prime de contrôle ou de décote d'illiquidité.

4.3.2.3 Participations cotées

Les participations cotées sont valorisées en retenant la moyenne des cours de clôture des vingt dernières séances à la date de valorisation.

4.3.2.4 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.

Pendant le 1^{er} semestre de l'exercice, la valeur d'entreprise retenue correspond à la moyenne des valeurs calculées sur la base des Ebitda et Ebit de l'année précédente et du budget (ou prévision) de l'année en cours. Pendant le 2nd semestre (y compris pour le calcul de l'ANR du 31 décembre), l'année suivante est également prise en compte car il y a une visibilité suffisante sur l'atterrissage de l'année en cours et qu'il est possible d'estimer avec suffisamment de confort les performances de l'année suivante. Ainsi, pendant le 2nd semestre, la Valeur d'Entreprise retenue correspond à la moyenne des valeurs calculées pour trois périodes : le dernier exercice audité, l'atterrissage de l'exercice en cours et la prévision pour l'exercice suivant.

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.

La valeur d'entreprise des comparables retenus est obtenue en additionnant la capitalisation boursière (moyenne des 20 dernières clôtures de Bourse) et la dette financière nette (dette financière brute au nominal - trésorerie) à la même date (ou à une date proche) que celle de la dette nette retenue pour calculer la valeur de la société évaluée.

Le choix des comparables boursiers est effectué en fonction de données et études effectuées par des intervenants extérieurs, d'informations disponibles au sein des participations détenues et de travaux effectués par l'équipe d'investissement de Wendel. Certains comparables peuvent être surpondérés lorsqu'ils présentent des caractéristiques plus proches de celles de la société évaluée que le reste de l'échantillon retenu.

L'échantillon est stable dans le temps. Celui-ci est ajusté lorsqu'un comparable n'est plus pertinent (celui-ci est alors sorti de l'échantillon) ou lorsqu'une société est nouvellement considérée comme faisant partie des comparables de la participation valorisée.

Les multiples non représentatifs sont exclus de l'échantillon (cas des périodes d'offre ou de tout autre élément exceptionnel affectant les Soldes Intermédiaires de Gestion ou le cours de Bourse par exemple).

Les données, analyses, prévisions ou consensus retenus sont les données disponibles à chaque date.

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.

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.

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 réalisées par exercice d'une option dont le prix d'exercice a été défini sur la base d'une situation antérieure à la situation existante lors de l'exercice.

4.3.2.5 Trésorerie

La trésorerie de Wendel et des *holdings* inclut la trésorerie disponible à la date de valorisation (y compris les placements financiers liquides) ainsi que la trésorerie nantie.

4.3.2.6 Dettes financières

Les dettes financières (dette obligataire Wendel, crédit syndiqué de Wendel ou dette bancaire avec appels en garantie) sont évaluées à leur valeur nominale majorée des intérêts courus.

La valeur retenue pour ces dettes étant égale à la valeur nominale, celle-ci n'est pas impactée par la variation des taux ou la qualité du crédit. En conséquence, la valeur de marché des swaps de taux n'est pas prise en compte, ceux-ci faisant partie intégrante des dettes.

4.3.2.7 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.

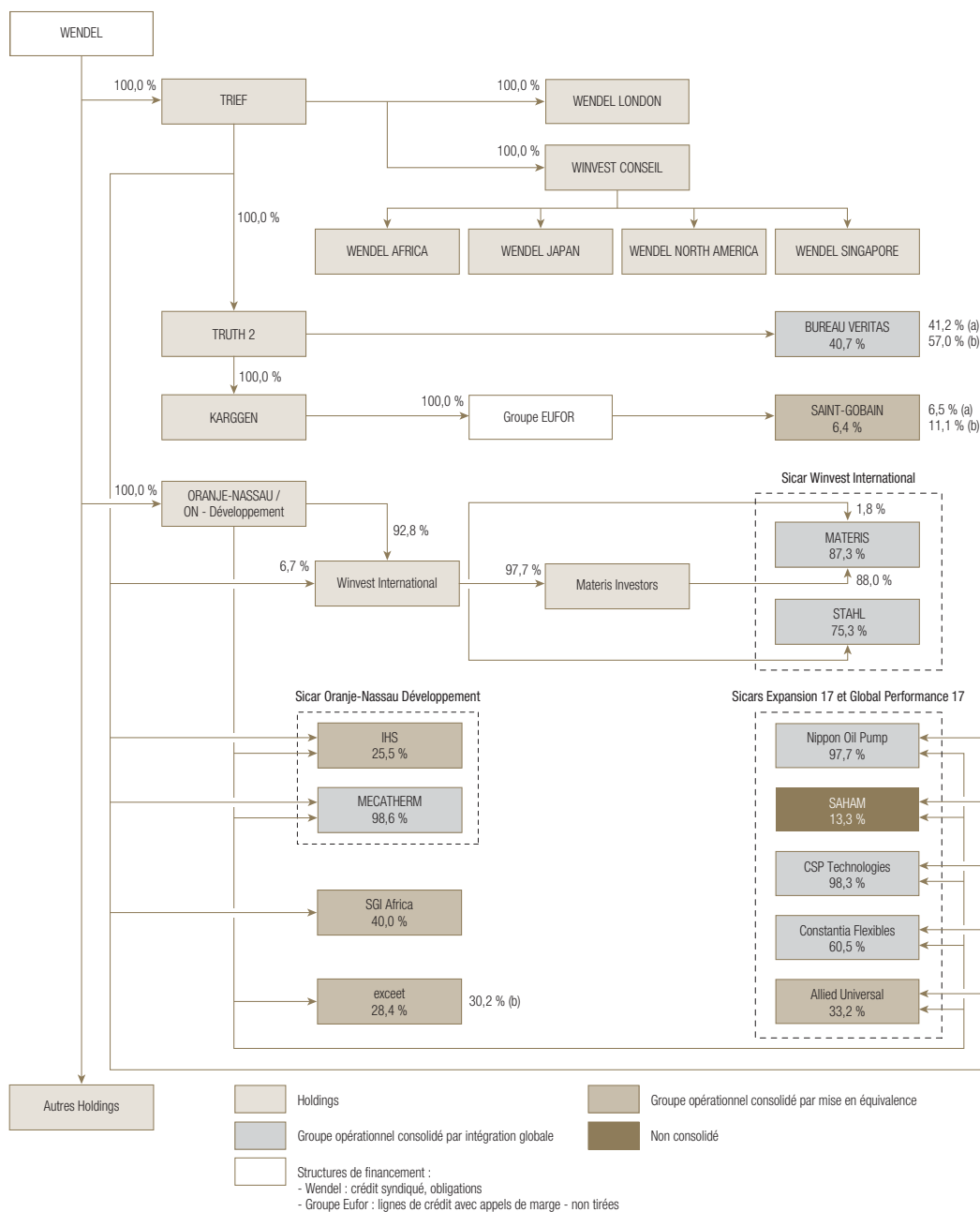
Les actions autodétenues qui ont pour objet d'être cédées dans le cadre de stock-options sont valorisées au plus faible du prix d'exercice des options ou de la moyenne des vingt derniers cours de Bourse. Celles qui sont destinées à couvrir les plans d'actions de performance sont valorisées à zéro. Dans 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.

Certains points de la méthode décrite ci-dessus pourraient être modifiés si une telle modification permettait une valorisation plus pertinente. Dans cette hypothèse, une telle modification ferait l'objet d'une communication.

4.4 Organigramme simplifié au 31 décembre 2016



(a) Pourcentage d'intérêt, après prise en compte de l'auto-détention.
(b) Pourcentage des droits de vote exerçables.

Autres sociétés holdings

Ces sociétés, holdings intermédiaires, concourent notamment au financement et à la détention des participations du Groupe.

Raison sociale (actionnaires)	Holdings intermédiaires détenues
AFRICA TELECOM TOWERS (59,6 % Oranje-Nassau Développement SA Sicar)	-
ALLIED UNIVERSAL LUX (100 % Global Performance 17/Expansion 17)	-
COBA (100 % Wendel)	-
CONSTANTIA COINVESTCO GP SARL (100 % Winvest Conseil)	-
FROEGGEN (100 % Trief Corporation)	-
GLOBEX AFRICA 1 (100 % Global Performance 17/Expansion 17)	-
GRAUGGEN (100 % Eufor)	-
HIRVEST 3 (100 % Eufor)	-
HOURGGEN (100 % Eufor)	-
IREGGEN (100 % Eufor)	-
JEURGGEN (100 % Eufor)	-
MECATHERM GUARANTCO (100 % Trief Corporation)	-
NOP EUROPE (100 % Oranje-Nassau Développement NOP)	-
ORANJE-NASSAU DEVELOPMENT BV (100 % Oranje-Nassau Groep)	53,11 % Oranje-Nassau Développement SA SICAR
	100 % Oranje-Nassau Participaties BV
	45,8 % Oranje-Nassau Parcours
	57,7 % Oranje-Nassau Mecatherm
ORANJE-NASSAU DEVELOPPEMENT NOP (100 % Global Performance 17/Expansion 17)	100 % NOP Europe
ORANJE-NASSAU GP (100 % Winvest Conseil)	-
ORANJE-NASSAU INVESTMENTS BV (100 % Oranje-Nassau Groep)	49,8 % Expansion 17
	49,8 % Global Performance 17
	92,8 % Winvest International SA SICAR
ORANJE-NASSAU MECATHERM (57,7 % Oranje-Nassau Development BV, 40,9 % Trief Corporation)	-
ORANJE-NASSAU PARCOURS (45,8 % Oranje-Nassau Development BV, 46,6 % Trief Corporation, 7,6 % Sofiservice)	-
ORANJE-NASSAU PARTICIPATIES BV (100 % Oranje-Nassau Development BV)	-
PARFIMAT (63,4 % Materis Investors)	-
SOFISAMC (100 % Trief Corporation)	-
SOFISERVICE (100 % Wendel)	-
VIGILANT AU LLC (100 % Allied Universal Lux)	-
WIN SECURITIZATION 2 (100 % Trief Corporation)	-

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

5.1	BILAN – ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	236
5.2	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	238
5.3	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	239
5.4	VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES	240
5.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	241
5.6	PRINCIPES GÉNÉRAUX	243

5.7	NOTES ANNEXES	245
5.8	NOTES SUR LE BILAN	283
5.9	NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	308
5.10	NOTES SUR LES VARIATIONS DE TRÉSORERIE	315
5.11	AUTRES NOTES	318
5.12	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	327

5.1 Bilan – État de situation financière consolidée

Actif

En millions d'euros	Note	31.12.2016	31.12.2015
Écarts d'acquisition nets	6 et 7	3 669,3	4 305,0
Immobilisations incorporelles nettes	6 et 8	2 238,8	2 705,3
Immobilisations corporelles nettes	6 et 9	1 635,9	1 592,7
Actifs financiers non courants	6 et 13	385,5	469,6
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	6 et 12	0,7	34,6
Titres mis en équivalence	6 et 10	2 413,2	3 726,8
Impôts différés actifs	6	200,9	196,8
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		10 544,2	13 030,8
Actifs des activités destinées à être cédées	6	2,0	970,8
Stocks	6	508,5	485,8
Créances clients	6 et 11	1 899,0	2 044,0
Autres actifs courants	6	283,6	264,5
Impôts exigibles	6	70,5	73,1
Autres actifs financiers courants	6 et 13	442,2	421,3
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	6 et 12	2 561,3	1 188,6
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		5 765,0	4 477,3
TOTAL DE L'ACTIF		16 311,2	18 478,9

Passif

En millions d'euros	Note	31.12.2016	31.12.2015
Capital		188,4	192,0
Primes		36,3	31,7
Réserves consolidées		2 399,8	2 904,5
Résultat net de l'exercice - part du Groupe		- 366,8	- 146,2
		2 257,7	2 982,0
Intérêts minoritaires		1 039,4	972,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	14	3 297,1	3 954,5
Provisions	6 et 15	465,3	453,4
Dettes financières	6 et 16	7 577,7	8 660,9
Autres passifs financiers non courants	6 et 13	518,2	748,4
Impôts différés passifs	6	677,9	722,0
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		9 239,1	10 584,6
Passifs des activités destinées à être cédées	6	0,0	794,3
Provisions	6 et 15	66,1	136,0
Dettes financières	6 et 16	1 367,2	910,3
Autres passifs financiers courants	6 et 13	403,1	184,6
Dettes fournisseurs	6	850,2	785,0
Autres passifs courants	6	984,2	1 034,3
Impôts exigibles	6	104,1	95,2
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		3 774,9	3 145,4
TOTAL DU PASSIF		16 311,2	18 478,9

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs du groupe Parcours ont été reclassés en « Actifs et passifs des activités destinées à être cédées » au 31 décembre 2015 (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.2 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires	6 et 17	8 283,6	7 683,4
Autres produits de l'activité		20,9	9,6
Charges opérationnelles		- 7 484,3	- 6 921,2
Résultat sur cessions d'actifs		3,0	- 4,1
Dépréciation d'actifs		1,2	- 105,9
Autres produits et charges	18	- 99,6	- 94,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	6 et 18	724,8	567,5
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		26,8	43,9
Coût de l'endettement financier brut		- 391,0	- 399,2
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	6 et 19	- 364,2	- 355,3
Autres produits et charges financiers	6 et 20	- 131,4	- 10,5
Charges d'impôt	6 et 21	- 199,8	- 211,0
Résultat net des sociétés mises en équivalence	6 et 22	- 268,6	25,6
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES		- 239,2	16,4
Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées	23	98,2	8,1
RÉSULTAT NET		- 141,1	24,5
Résultat net - part des minoritaires		225,7	170,7
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		- 366,8	- 146,2

En euros	Note	2016	2015
Résultat de base par action	24	- 8,05	- 3,17
Résultat dilué par action	24	- 8,38	- 3,43
Résultat de base par action des activités poursuivies	24	- 10,23	- 3,33
Résultat dilué par action des activités poursuivies	24	- 10,55	- 3,55
Résultat de base par action des activités cédées	24	2,17	0,17
Résultat dilué par action des activités cédées	24	2,17	0,12

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » :

- la contribution d'AlliedBarton pour la période de 7 mois jusqu'à la date de fusion, et son résultat de cession, sont reclassés sur la ligne du compte de résultat « Résultat net des activités destinées à être cédées » en 2016 (voir la note 2 « Variations de périmètre »), ainsi que pour l'exercice 2015 présenté en comparatif ;
- le résultat de cession de Parcours ainsi que la contribution du groupe Parcours pour 2015 et pour la période de 4 mois jusqu'à sa date de cession effective au cours de l'exercice 2016 sont présentés en « Résultat net des activités destinées à être cédées » (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.3 État du résultat global

En millions d'euros	2016			2015		
	Montants bruts	Effet impôt	Montants nets	Montants bruts	Effet impôt	Montants nets
Éléments recyclables en résultat						
Réserves de conversion ⁽¹⁾	84,3	-	84,3	70,7	-	70,7
Gains et pertes sur dérivés qualifiés de couverture ⁽²⁾	- 43,8	0,1	- 43,7	16,9	- 11,4	5,6
Gains et pertes sur actifs disponibles à la vente ⁽³⁾	8,7	-	8,7	43,3	-	43,3
Reprise en compte de résultat des résultats antérieurement constatés en capitaux propres	3,0	- 0,2	2,8	4,2	- 1,3	2,9
Éléments non recyclables en résultat						
Gains et pertes actuariels ⁽⁴⁾	- 52,4	11,8	- 40,6	12,3	- 7,4	4,9
Autres	- 3,1	-	- 3,1			
PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES (A)	- 3,3	11,7	8,4	147,4	- 20,0	127,4
Résultat de la période (B)			- 141,1			24,5
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B)			- 132,6			151,9
Attribuable aux :						
■ actionnaires de Wendel			- 382,2			- 4,0
■ intérêts minoritaires			249,6			155,9

(1) Ce poste intègre notamment les contributions de Bureau Veritas pour 52,3 M€, d'IHS pour 12,4 M€, et une contribution négative de Saint-Gobain pour - 13,8 M€.

(2) Dont - 39,2 M€ liés à la variation de la juste valeur des cross currency swaps comptabilisés chez Wendel (voir la note 5-5.1 « Gestion du risque de change - Wendel »).

(3) Le principal impact est lié à la variation de juste valeur des titres Saham pour + 8,2 M€ (voir la note 13-3 « Détail des actifs et passifs financiers »).

(4) Le principal impact est lié à Saint-Gobain pour - 23,7 M€ (hors impôt, en quote-part Wendel).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.4 Variations des capitaux propres

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Actions propres	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014	46 034 587	191,2	23,2	- 157,9	2 485,7	- 78,7	2 463,5	628,9	3 092,4
Produits et charges directement enregistrés dans les capitaux propres (A)		-	-	-	54,4	87,9	142,2	- 14,8	127,4
Résultat de la période (B)					- 146,2	-	- 146,2	170,7	24,5
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B)⁽¹⁾		-	-	-	- 91,9	87,9	- 4,0	155,9	151,9
Dividendes versés ⁽²⁾					- 92,6		- 92,6	- 146,6	- 239,2
Mouvements sur titres autodétenus	- 201 353			- 45,4			- 45,4	-	- 45,4
Augmentation de capital								-	
■ levées d'options de souscription	177 745	0,7	7,0				7,7	-	7,7
■ exercice du plan d'épargne entreprise	18 250	0,1	1,5				1,6	-	1,6
Rémunération en actions					16,2		16,2	11,8	27,9
Variations de périmètre ⁽³⁾					671,5	6,0	677,5	522,7	1 200,2
Autres					- 38,5	- 4,0	- 42,5	- 200,1	- 242,6
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	46 029 229	192,0	31,7	- 203,3	2 950,3	11,2	2 982,0	972,5	3 954,5
Produits et charges directement enregistrés dans les capitaux propres (A)		-	-	-	- 64,8	49,4	- 15,4	23,9	8,4
Résultat de la période (B)					- 366,8	-	- 366,8	225,7	- 141,1
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS POUR LA PÉRIODE (A) + (B)⁽¹⁾		-	-	-	- 431,5	49,4	- 382,2	249,6	- 132,6
Dividendes versés ⁽²⁾					- 98,7		- 98,7	- 251,7	- 350,4
Mouvements sur titres autodétenus	- 443 662	- 3,8	-	- 46,0	-	-	- 49,9	-	- 49,9
Augmentation de capital								-	-
■ levées d'options de souscription	37 200	0,1	2,8				3,0	-	3,0
■ exercice du plan d'épargne entreprise	23 486	0,1	1,7				1,8	-	1,8
Rémunération en actions					20,7		20,7	16,1	36,7
Variations de périmètre ⁽³⁾					- 71,2	- 12,5	- 83,6	- 49,8	- 133,4
Autres ⁽⁴⁾					- 120,1	- 15,2	- 135,3	102,8	- 32,5
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	45 646 253	188,4	36,3	- 249,3	2 249,5	32,9	2 257,7	1 039,4	3 297,2

(1) Voir « État du résultat global ».

(2) Le dividende versé par Wendel en 2016 est de 2,15 € par action, pour un total de 98,7 M€. En 2015, le dividende versé était de 2 € par action pour un total de 92,6 M€.

(3) Les variations de périmètre incluent les impacts liés à l'acquisition des titres Bureau Veritas pour 37,6 M€ en part du Groupe et une variation de 9,2 M€ pour la part des minoritaires. En 2015, ce poste intégrait notamment 727,5 M€ de résultat de cession de titres Bureau Veritas. Les variations de périmètre sont détaillées en note 2 « Variations de périmètre ».

(4) Les autres variations incluent l'impact des puts de minoritaires, ainsi que l'impact des liquidités accordées dans le cadre des co-investissements (voir la note 34 « Engagements hors bilan »).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	2016	2015
Flux de trésorerie opérationnels			
Résultat net		- 141,1	24,5
Élimination des quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence		268,6	- 25,6
Élimination du résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées		- 98,2	- 14,6
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie		565,7	622,3
Élimination des frais sur investissements et sur cession d'actifs		3,6	17,2
Marge brute d'autofinancement des sociétés destinées à être cédées		4,1	201,6
Élimination des résultats sur cessions d'actifs		- 1,8	4,1
Élimination des produits et charges financiers		495,6	370,4
Élimination des impôts (courants & différés)		199,8	211,0
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées avant impôt		1 296,3	1 411,0
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation		39,3	24,2
FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS HORS IMPÔT	6	1 335,6	1 435,2
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	25	- 329,0	- 707,1
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	26	14,4	102,6
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	27	- 410,6	- 2 447,5
Cessions de titres de participation	28	1 460,1	1 078,2
Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession	29	- 30,0	131,3
Variation des autres actifs et passifs financiers et autres	30	296,7	- 191,6
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	31	46,5	87,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements		- 43,3	23,6
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT	6	1 004,7	- 1 923,4
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt			
Augmentation du capital		4,8	9,4
Contribution des actionnaires minoritaires	32	1,0	271,0
« Rachat d'actions » :			
■ Wendel		- 49,9	- 45,4
■ Filiales		- 42,9	- 45,2
Dividendes versés par Wendel		- 98,7	- 92,6
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des filiales		- 250,8	- 146,6
Émissions d'emprunts	33	2 265,5	2 911,8
Remboursements d'emprunts	33	- 1 980,9	- 1 603,9
Coût net de l'endettement		- 394,6	- 383,9
Autres flux financiers		- 142,9	- 61,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations de financement		- 45,4	- 28,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT	6	- 734,8	784,7
Flux de trésorerie liés aux impôts			
Impôts courants		- 268,6	- 280,3
Variations des dettes et créances d'impôts (hors impôts différés)		- 0,4	9,1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX IMPÔTS	6	- 269,0	- 271,2
Effet des variations de change		2,3	4,9
Variation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		1 338,8	30,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		1 223,2	1 193,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	6 ET 12	2 562,0	1 223,2

Les principales composantes du tableau des flux de trésorerie consolidés 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 ».

Les flux de trésorerie d'AlliedBarton sont maintenus dans chacune des catégories de flux de trésorerie jusqu'au 30 juin 2016, date du classement de cette entité en « Activité destinée à être cédée », cette date étant la date d'arrêté comptable la plus proche de la date de signature de l'accord de fusion décrit dans la note 2

« Variations de périmètre ». Seule la trésorerie au 30 juin 2016 a été reclassée sur la ligne « Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession » pour un montant de 38,7 M€.

Les flux de trésorerie de Parcours, qui a été classée en « Activité destinée à être cédée » au 31 décembre 2015, ont été maintenus dans chacune des catégories de flux de trésorerie pour toute l'année 2015. La trésorerie au 31 décembre 2015 a été reclassée sur la ligne « Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession » pour un montant de 21,5 M€.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.

5.6 Principes généraux

Wendel est une société européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir. La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 572 174 035. Son siège social est situé au 89 rue Taitbout à Paris.

Son activité consiste à investir sur le long terme dans des sociétés industrielles et de services pour accélérer leur croissance et leur développement.

Au 31 décembre 2016, le périmètre de consolidation du groupe Wendel est principalement composé :

- de sociétés opérationnelles consolidées par intégration globale : Bureau Veritas (41,2 % net de l'autodétention), Cromology (87,3 %) ⁽¹⁾ composée elle-même des *holdings* Materis et de Cromology, Stahl (75,3 %), AlliedBarton ⁽²⁾, Constantia Flexibles (60,5 %) et les sociétés regroupées sous Oranje-Nassau Développement : Mecatherm (98,6 %), Nippon Oil Pump (97,7 %), CSP Technologies (98,3 %) et Parcours (99,1 %) ⁽²⁾ ;
- de sociétés opérationnelles consolidées par mise en équivalence : Saint-Gobain (6,5 % net de l'autodétention), IHS (25,5 %), Allied Universal (33,2 %) (voir la note 2 « Variations de périmètre »), excepte (28,4 % net de l'autodétention) et SGI Africa (40,0 %) (voir la note 2 « Variations de périmètre ») ces deux dernières sociétés étant regroupées sous Oranje-Nassau Développement ; et
- de Wendel et de ses *holdings* consolidées par intégration globale.

Les états financiers consolidés du groupe Wendel portent sur l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 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 ;

- les notes annexes.

Chaque poste comptable de ces états financiers intègre la contribution de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Cependant, chacune des participations de Wendel est gérée de façon autonome sous la responsabilité de la Direction de celles-ci et il est donc important d'analyser leurs performances individuellement sur la base des agrégats comptables pertinents pour leurs activités respectives. Les agrégats de chacune des participations consolidées par intégration globale sont présentés en note 6 « Information sectorielle » dans les états contributifs du résultat, du bilan et du tableau des flux de trésorerie. Les agrégats comptables des participations mises en équivalence sont présentés quant à eux en note 10 « Titres mis en équivalence ». La performance globale du Groupe est présentée selon une analyse du résultat net réparti par activité ; elle détaille le résultat net récurrent par activité et le résultat net non récurrent, et est présentée en note 6 « Information sectorielle ». En outre, il n'y a pas de recours financier d'une participation opérationnelle sur une autre ; il n'existe pas non plus de recours financier des participations opérationnelles sur Wendel ou les *holdings* (voir la note 5-2.2.2 « Impact du risque de liquidité des filiales opérationnelles sur Wendel »). Les situations d'endettement des participations intégrées globalement, ainsi que celles de Wendel et de ses *holdings*, sont présentées individuellement en note 5-2 « Gestion du risque de liquidité ».

Ces états financiers ont été arrêtés par le Directoire de Wendel le 14 mars 2017 et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation.

(1) Ce taux correspond au taux d'intérêt juridique. Pour les besoins de la consolidation, Cromology a été consolidée avec un pourcentage d'intérêt de 90,0 % intégrant les parts des managers de Cromology et des anciens managers de Materis susceptibles d'être rachetées dans le cadre de la liquidité qui leur est offerte en 2017 (voir la note 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissement »).

(2) AlliedBarton et Parcours sont classés en « Actifs et passifs des activités destinées à être cédées » en 2015 et 2016.

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

5.7	Notes annexes	245	5.10	Notes sur les variations de trésorerie	315
NOTE 1	Principes comptables	245	NOTE 25	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	315
NOTE 2	Variations de périmètre	254	NOTE 26	Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	315
NOTE 3	Parties liées	258	NOTE 27	Acquisitions et souscriptions de titres de participation	315
NOTE 4	Association des équipes de direction aux investissements du Groupe	259	NOTE 28	Cessions de titres de participation	316
NOTE 5	Gestion des risques financiers	262	NOTE 29	Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession	316
NOTE 6	Information sectorielle	272	NOTE 30	Variation des autres actifs et passifs financiers et autres	316
5.8	Notes sur le bilan	283	NOTE 31	Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	316
NOTE 7	Écarts d'acquisition	283	NOTE 32	Contribution des actionnaires minoritaires	316
NOTE 8	Immobilisations incorporelles	285	NOTE 33	Variation nette des emprunts et autres dettes financières	317
NOTE 9	Immobilisations corporelles	287	5.11	Autres notes	318
NOTE 10	Titres mis en équivalence	288	NOTE 34	Engagements hors bilan	318
NOTE 11	Clients	294	NOTE 35	Stock-options, actions gratuites et actions de performance	322
NOTE 12	Trésorerie et équivalents de trésorerie	295	NOTE 36	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	324
NOTE 13	Actifs et passifs financiers (hors dettes financières et hors créances et dettes d'exploitation)	296	NOTE 37	Événements postérieurs à la clôture	325
NOTE 14	Capitaux propres	298	NOTE 38	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016	325
NOTE 15	Provisions	300			
NOTE 16	Dettes financières	305			
5.9	Notes sur le compte de résultat	308			
NOTE 17	Chiffre d'affaires	308			
NOTE 18	Résultat opérationnel	309			
NOTE 19	Coût de l'endettement financier net	310			
NOTE 20	Autres produits et charges financiers	310			
NOTE 21	Charges d'impôt	311			
NOTE 22	Résultat net des sociétés mises en équivalence	312			
NOTE 23	Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées	313			
NOTE 24	Résultat par action	314			

5.7 Notes annexes

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés du groupe Wendel de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016, 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 1^{er} janvier 2016, les principes comptables retenus sont les mêmes que ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, correspondant au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, qui est disponible sur le site internet de la Commission européenne :

« http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm »

Note 1-1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2016

Le Groupe applique les normes et textes entrés en vigueur à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2016. Il s'agit des normes, interprétations et amendements suivants :

- Amendements à IAS 1 « Initiative informations à fournir » ;
- Amendements à IAS 19 « Cotisation des membres du personnel » ;
- Amendements à IAS 16 et à IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables » ;
- Amendements à IAS 27 « La mise en équivalence dans les états financiers individuels » ;
- Amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes ».

Ces éléments n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe.

Note 1-2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes non appliqués par anticipation aux comptes de 2016

Normes, interprétations et amendements à des normes existantes non appliqués par anticipation aux comptes de 2016

De manière générale, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017 ou postérieurement. En particulier, le Groupe n'a pas appliqué sur l'exercice 2016 les amendements et normes présentés ci-après qui pourraient plus particulièrement le concerner :

- IFRS 9 « Instruments financiers » : cette nouvelle norme vise à remplacer IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2018 ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » : la norme précise les règles de comptabilisation du chiffre d'affaires, quels que soient les types de contrat conclus par l'entité avec ses clients. Cette norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2018. Les sociétés du groupe Wendel ont revu l'incidence de la norme IFRS 15 sur les principes de comptabilisation de leurs différents types de contrats, en particulier Bureau Veritas et Mecatherm. Concernant Bureau Veritas, le chiffre d'affaires des contrats de courte durée, actuellement comptabilisé dès la fin des travaux, devra être différé jusqu'à l'émission du rapport pour les contrats ne donnant pas de droit exécutoire à un paiement au titre des prestations réalisées à la date de clôture. Pour les autres contrats, notamment dans les activités Marine & Offshore, Construction et Industrie, la méthode de l'avancement, appliquée actuellement, devrait être maintenue dans la plupart des cas. Mecatherm, qui reconnaît aujourd'hui le résultat à l'avancement sur une partie de son activité de contrat à long terme et à l'achèvement sur l'activité service après-vente a revu les conséquences d'IFRS 15 sur ses pratiques et son organisation.

Normes, interprétations et amendements à des normes existantes ne pouvant être anticipés en 2016 en l'absence d'adoption par l'Union européenne

Le groupe Wendel travaille actuellement sur les impacts potentiels de l'application de ces textes dans les comptes :

- IFRS 16 « Contrats de location » publiée en janvier 2016 par l'IASB et non encore adoptée par la Commission européenne. La norme est d'application obligatoire pour les exercices ouverts au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2019.

Note 1-3 Méthodes de consolidation

Les sociétés sur lesquelles Wendel a un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Les sociétés sur lesquelles Wendel a une influence notable ou un co-contrôle sont mises en équivalence. Le résultat des filiales acquises est consolidé à compter de leur date d'acquisition, celui des filiales cédées l'est jusqu'à leur date de cession.

Note 1-4 Comptes retenus pour la consolidation

Les comptes consolidés de Wendel ont été établis en prenant en compte :

- les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2016 de Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, Saint-Gobain, Stahl, CSP Technologies, exceet, Mecatherm, Nippon Oil Pump (les quatre dernières sociétés sont intégrées dans le sous-groupe Oranje-Nassau Développement) ;
- les comptes consolidés d'AlliedBarton pour la période de 7 mois jusqu'à la date de sa fusion avec Universal Services of America, soit du 1^{er} janvier au 31 juillet 2016 ;
- les comptes consolidés d'Allied Universal pour la période de 5 mois suivant la fusion d'AlliedBarton avec Universal Services of America, soit du 1^{er} août au 31 décembre 2016 ;
- les comptes consolidés de Parcours pour la période de 4 mois jusqu'à sa cession, soit du 1^{er} janvier au 30 avril 2016 ;
- les comptes consolidés de SGI Africa pour la période de 5 mois suivant l'acquisition, soit du 1^{er} août au 31 décembre 2016 ;
- pour les autres sociétés, leurs comptes individuels de l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2016.

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 2016 sont présentées dans la note 2 « Variations de périmètre ». La liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2016 est présentée à la note 38 « Liste des principales sociétés consolidées ».

Note 1-5 Regroupements d'entreprises

Les normes IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » révisée et IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » révisée, applicables depuis le 1^{er} 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'amènent 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 car le résultat d'une filiale, positif ou négatif, est alloué entre la part du Groupe et la part des intérêts minoritaires selon les pourcentages d'intérêts respectifs.

Par conséquent, en cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part, comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation. En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation minoritaire), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation minoritaire qui est alors enregistrée à la juste valeur.

Note 1-6 Engagements d'achat d'intérêts minoritaires des filiales consolidées

Lorsque le Groupe a octroyé aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées des engagements fermes ou conditionnels d'achat de leur participation, un passif financier est constaté pour un montant correspondant à la valeur actuelle estimée du prix d'achat.

Au 31 décembre 2016, en l'absence de disposition spécifique des normes IFRS, la contrepartie de cette dette financière est :

- d'une part, l'élimination de la valeur comptable des intérêts minoritaires correspondants ;
- d'autre part, une diminution des capitaux propres part du groupe : le différentiel entre le prix d'exercice estimé des engagements d'achat accordés et la valeur comptable des intérêts minoritaires est présenté en diminution des réserves consolidées part du groupe. Ce solde est ajusté à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice estimé des engagements d'achat et de la valeur comptable des intérêts minoritaires.

Ces traitements n'ont aucun impact sur le compte de résultat consolidé, sauf dispositions contraires ultérieures des normes et interprétations.

Note 1-7 Cessions d'actifs et apports à l'intérieur du Groupe

Les résultats de cessions ou apports d'actifs entre sociétés consolidées sont éliminés des résultats, et les actifs sont maintenus à leur valeur d'origine (sauf en cas de pertes jugées durables pour lesquelles une perte de valeur serait constatée dans le compte de résultat).

Note 1-8 Conversion des états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro

La monnaie de présentation des comptes de Wendel est l'euro.

Les comptes des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis en euros aux taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice pour les postes du bilan et aux taux de change moyens de l'exercice ou de la période de consolidation pour les postes du compte de résultat. L'écart entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture, ainsi que l'écart résultant de l'application au résultat de ces taux de change sont portés dans les réserves consolidées au poste « écarts de conversion » jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus ou liquidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

Les principaux taux de change retenus dans les comptes consolidés sont les suivants :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	2016	2015
Euro/Dollar américain	1,0541	1,0887	1,1062	1,1091

Note 1-9 Recours à des estimations

L'établissement des états financiers, conformément aux normes IFRS, nécessite d'effectuer des estimations et appréciations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers. Ces estimations et appréciations sont fondées sur l'appréciation de Wendel et de ses filiales des faits et circonstances existants à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes. Elles sont faites 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 relative à

l'évolution de l'activité économique mondiale, les prévisions sont rendues difficiles et les montants effectifs pourraient se révéler différents des prévisions établies.

Les estimations et appréciations réalisées pour établir ces états financiers concernent notamment pour les éléments les plus significatifs les écarts d'acquisition, les tests de perte de valeur sur les écarts d'acquisition et les titres mis en équivalence, les provisions, les impôts différés, les instruments dérivés, la valorisation des engagements d'achats d'intérêts minoritaires et le traitement des co-investissements.

Note 1-10 Règles d'évaluation

Note 1-10.1 Écart 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'erreur. 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 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, CSP Technologies, Mecatherm et Nippon Oil Pump) correspondant à une UGT. En cas de perte de valeur, une dépréciation irréversible est comptabilisée à la ligne « Dépréciation d'actifs » du compte de résultat.

Lorsqu'une perte de valeur est identifiée par une filiale opérationnelle sur une UGT reconnue à l'intérieur de son périmètre (et non reconnue au niveau du groupe Wendel), cette perte est maintenue au niveau de la consolidation du groupe Wendel, ceci même si l'analyse faite par Wendel sur l'écart d'acquisition dégagé sur cette filiale ne fait pas ressortir de perte. Cette position a été retenue pour permettre au groupe Wendel de tenir compte de pertes latentes dès qu'elles apparaissent, car celles-ci seraient constatées inévitablement en cas de cession par les filiales de leurs UGT présentant de telles pertes.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés mises en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence et ne sont donc pas présentés séparément (IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » §23). En conséquence, ils ne font pas l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée écarts d'acquisition compris. Ainsi, pour ce qui concerne les participations mises en équivalence, les pertes de valeur antérieurement enregistrées sont reprises, en cas d'amélioration de leur valeur justifiant une reprise, y compris la

partie relative aux écarts d'acquisition. Les dépréciations, les résultats de cession et dilution sont portés au compte de résultat sur la ligne « Résultat net des sociétés mises en équivalence ».

Les tests de dépréciation relatifs aux écarts d'acquisition et aux titres mis en équivalence sont décrits dans la note 7 « Écarts d'acquisition » et note 10 « Titres mis en équivalence ».

Note 1-10.2 Immobilisations incorporelles

1. Marques des groupes Bureau Veritas, Cromology et Mecatherm

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, CSP Technologies et Nippon Oil Pump

Leurs montants correspondent à la marge dégagée par les contrats existants à la date de prise de contrôle sur leur durée de vie résiduelle en prenant en compte, le cas échéant, un renouvellement de ces contrats lorsqu'un historique statistique justifie la probabilité de ce renouvellement. Ces contrats et relations clientèles sont donc amortis sur la durée retenue pour le calcul de chaque catégorie de contrats (de 5 à 23 ans selon les contrats et les filiales).

Note 1-10.3 Autres immobilisations incorporelles

Les coûts de développement des logiciels informatiques à usage interne et les frais de développement sont portés à l'actif lorsqu'il est probable que ces dépenses généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilisation de l'actif.

Note 1-10.4 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, déterminé lors de l'achat de ces actifs ou à la juste valeur lors d'un regroupement d'entreprises. Le coût historique comprend tous les coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs concernés et notamment les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition ou la production des immobilisations corporelles au cours de la période précédant la mise en service.

Les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains et des immeubles de placement, sont amorties selon le mode linéaire sur

une période correspondant à leur durée probable d'utilisation. La base amortissable d'une immobilisation corporelle correspond à son coût d'acquisition diminué de la valeur résiduelle de celle-ci ; la valeur résiduelle est égale au montant estimé qui sera récupéré à la fin de l'utilisation de l'immobilisation, sous déduction d'éventuels coûts de sortie.

Les durées retenues sont de 10 à 50 ans pour les constructions, et de 3 à 10 ans pour les installations industrielles ainsi que pour le matériel et outillage.

Les biens dont le groupe Wendel a la disposition dans le cadre d'un contrat de crédit-bail ou de location longue durée et pour lesquels le Groupe supporte la quasi-totalité des risques et avantages sont traités comme s'ils avaient été acquis à crédit et sont amortis linéairement selon les durées décrites ci-dessus.

Note 1-10.5 Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de perte de valeur. Ce test est effectué soit en cas d'indice de perte de valeur, soit une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux écarts d'acquisition et aux marques. Les pertes de valeur sont enregistrées sur la ligne « Dépréciation d'actifs » du compte de résultat.

Note 1-10.6 Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés non consolidées, les créances d'exploitation, les titres de créances, les valeurs mobilières de placement, les instruments dérivés et la trésorerie. Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires, les instruments dérivés, les dettes d'exploitation et certains engagements de liquidité sur des titres du Groupe détenus par certains co-actionnaires (voir la note 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements »). L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Par ailleurs, conformément à IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », la valeur des actifs et passifs financiers est ajustée de l'impact du risque de crédit propre au Groupe.

1. Actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Ces actifs intègrent notamment les placements financiers dont les caractéristiques ne correspondent pas à celles des équivalents de trésorerie. Ils sont valorisés à la valeur de marché du jour de la clôture, et la variation de leur valeur est comptabilisée en compte de résultat.

2. Actifs financiers disponibles à la vente

Conformément à la norme IAS 39-9, le classement d'un actif financier dans cette catégorie ne signifie pas que l'intention du groupe Wendel est de vendre cet actif. En effet, cette catégorie d'actifs financiers regroupe les actifs financiers non dérivés qui ont

été désignés comme étant disponibles à la vente ou qui n'ont pas été classés dans les autres catégories d'actifs financiers.

Ils sont évalués à la juste valeur et la variation de juste valeur est comptabilisée en capitaux propres. Si une baisse de la valeur sous le coût d'acquisition est jugée significative ou durable, une provision pour dépréciation est constatée par le compte de résultat. Cette dépréciation ne peut être reprise par le résultat qu'en cas de cession.

3. Actifs détenus jusqu'à échéance et prêts et créances

Ces instruments sont comptabilisés au coût amorti calculé avec la méthode du taux d'intérêt effectif. Leur valeur au bilan comprend le capital restant dû et la part non amortie des coûts d'acquisition, surcotes ou décotes. Ils font l'objet de tests de valeur recouvrable, effectués dès l'apparition d'indices indiquant que celle-ci serait inférieure à la valeur au bilan de ces actifs. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat.

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 34-6 « 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 peuvent être considérées comme instruments de couverture dès lors que les critères d'IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » sont remplis. Ces couvertures 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 ;
- 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 ;
- pour les couvertures d'investissement net, 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 comptabilisée immédiatement en résultat. Les gains et pertes accumulés en capitaux propres sont reconnus dans le compte de résultat lorsque l'activité à l'étranger est cédée.

La valorisation des instruments dérivés est faite sur la base de modèles mathématiques mis en œuvre par le groupe Wendel, par des experts externes et/ou par les contreparties.

Note 1-10.7 Méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers

Les tableaux de la note 13 « Actifs et passifs financiers » présentent conformément aux dispositions de l'amendement à IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir » de mars 2009 les actifs et passifs du Groupe qui sont évalués à la juste valeur selon leur mode d'évaluation. Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres que des cotations visées au niveau 1, soit directement (tel qu'un prix), soit indirectement (calculé à partir d'un autre prix) ;
- niveau 3 : justes valeurs qui ne sont pas déterminées sur la base de données observables sur un marché.

Au cours de l'exercice 2016, il n'a été procédé à aucun transfert entre les niveaux 1 et 2, et à aucun transfert vers ou depuis le

niveau 3 des méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers.

Note 1-10.8 Stocks

Les stocks sont valorisés au plus faible du coût ou de la valeur nette de réalisation. Le coût de production comprend le coût des matières premières, de la main-d'œuvre ainsi que les frais généraux que l'on peut raisonnablement rattacher à la production.

Note 1-10.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie et comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis

La trésorerie est constituée de comptes bancaires.

Conformément à IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie », les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie comprennent notamment des Sicav monétaires et des comptes de dépôt ayant des échéances initiales inférieures ou égales à 3 mois. Ils sont comptabilisés à la clôture à leur juste valeur.

Les comptes de trésorerie et les équivalents de trésorerie nantis sont présentés en actifs non courants car ils ne sont pas immédiatement disponibles.

Note 1-10.10 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

Selon l'échéance estimée de l'obligation, le montant de la provision est actualisé. L'impact de l'actualisation est recalculé à chaque clôture et l'ajustement lié à l'actualisation est comptabilisé dans le compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

Note 1-10.11 Provisions pour avantages accordés aux salariés

Pour les régimes à cotisations définies, les cotisations sont comptabilisées en charges opérationnelles.

Pour les régimes à prestations définies, la valeur actualisée des indemnités de fin de carrière et des compléments de retraite pour le personnel en activité et les salariés retraités est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées. Les droits sont déterminés à la clôture de chaque exercice en tenant compte de l'âge, de l'ancienneté du personnel et de la probabilité de présence dans l'entreprise à la date de départ en retraite. Le calcul repose sur une méthode actuarielle qui s'applique à des hypothèses de rentabilité des placements à long terme. La provision correspond à la

différence entre l'engagement ainsi calculé et les éventuels actifs confiés en gestion à des sociétés d'assurances dans le but de couvrir ces engagements.

Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés dans les capitaux propres dès qu'ils sont constatés.

Note 1-10.12 Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont constatés sur les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales.

L'existence de déficits fiscaux reportables entraîne l'inscription à l'actif du bilan d'impôts différés lorsqu'il est probable de les utiliser par compensation avec des impôts générés par les bénéfices futurs ou lorsqu'il existe des impôts différés passifs d'un montant égal ou supérieur qui sont susceptibles d'être imputés sur ceux-ci. L'application de ce principe a conduit à ne pas activer les déficits fiscaux du groupe fiscal Wendel.

S'agissant des filiales et des sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire entre la valeur comptable des titres et leur valeur fiscale sauf :

- si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire s'inversera ;
- et qu'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

L'impôt différé est comptabilisé en utilisant la méthode de report variable. Selon cette méthode, les éléments d'actif et de passif d'impôt différé sont constatés selon leur incidence fiscale future estimative résultant des écarts entre la valeur comptable des éléments d'actif et de passif existant dans les états financiers consolidés et leur base fiscale respective. Les éléments d'actif et de passif d'impôt différé sont évalués en appliquant les taux d'imposition qui seront en vigueur durant l'exercice au cours duquel il est prévu que les différences temporaires seront recouvrées ou réglées. L'incidence de toute variation des taux d'imposition sur les éléments d'actif et de passif d'impôt différé est constatée dans le résultat de la période au cours de laquelle les changements de taux se produisent.

Les sociétés du groupe Wendel ont tenu compte de l'annonce de la baisse progressive du taux d'impôt en France pour l'arrêté comptable du 31 décembre 2016.

Note 1-10.13 Actions autodétenues

Toutes les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions propres

est affecté directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat de l'exercice.

Note 1-10.14 Actifs destinés à être cédés et activités en cours de cession

Les actifs, ou groupe d'actifs, destinés à être cédés sont classés en tant que tels dès lors qu'il est estimé que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une vente plutôt que par leur utilisation, et lorsque leur cession est hautement probable. Les éventuels amortissements sur ces actifs sont arrêtés à partir de la date à laquelle les conditions de classement dans cette catégorie sont remplies, et une dépréciation est constatée si la valeur nette comptable résiduelle est supérieure à la valeur probable de réalisation diminuée des coûts de vente.

Une activité est considérée comme en cours de cession lorsqu'elle répond aux critères des actifs destinés à être cédés. Les actifs et passifs de ces activités sont présentés sur des lignes distinctes du bilan à la clôture de l'exercice en cours et le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat (y compris pour les exercices présentés en comparatif). Le résultat des activités abandonnées intègre, le cas échéant, le résultat de cession ou la dépréciation constatée sur cette activité.

Note 1-10.15 Reconnaissance du revenu

Les revenus provenant de la vente de produits sont enregistrés en chiffre d'affaires dès lors que les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des produits ont été transférés à l'acheteur.

Dans le groupe Bureau Veritas, la majorité des contrats est de courte durée. Au titre de ces contrats, Bureau Veritas comptabilise le chiffre d'affaires dès lors que la prestation de service a été rendue au client. Pour d'autres contrats, Bureau Veritas utilise la méthode de l'avancement pour déterminer le montant qu'il convient de comptabiliser en chiffre d'affaires au cours d'une période donnée dans la mesure où les résultats des contrats sont déterminés de manière fiable. Le pourcentage d'avancement est déterminé pour chaque contrat par référence aux coûts encourus à la date de clôture, rapportés au total des coûts estimés. L'accroissement de ce pourcentage, appliqué au résultat total prévisionnel du contrat, représente la marge comptabilisée de la période. En cas de marge prévisionnelle négative, des provisions sont constituées immédiatement pour la totalité du contrat.

Le groupe Mecatherm utilise également 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. L'accroissement du pourcentage d'avancement, appliqué au résultat total prévisionnel du contrat, représente la marge comptabilisée de la période.

Note 1-10.16 Traduction des opérations en devises

Les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique « Autres produits et charges financiers » du compte de résultat.

Dans le cas des couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger (voir ci-avant « Instruments dérivés »), la part du produit ou de la perte sur un instrument de couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger qui est considérée comme une couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres. La part inefficace est quant à elle comptabilisée immédiatement en résultat.

Note 1-10.17 Plans d'options de souscription et plans d'options d'achat

La norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » conduit le Groupe à comptabiliser une charge pour le montant de la juste valeur des options de souscription, options d'achat, actions gratuites et actions de performance accordées aux salariés à la date de l'octroi, la contrepartie de la charge étant passée en capitaux propres consolidés. Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Un modèle binomial est utilisé pour déterminer la juste valeur des options et des actions de performance accordées. En 2016, comme lors des exercices précédents, les plans accordés par Wendel ont été évalués par un expert indépendant.

Note 1-10.18 Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe

Les mécanismes de co-investissement décrits dans la note 4 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe » sont matérialisés par la détention par les équipes de direction de différents instruments financiers, tels que des actions ordinaires, des actions de préférence à rendement indexé ou préférentiel, des bons de souscription d'action (BSA), etc.

Ces mécanismes se dénouent lors de la survenance d'une cession, d'une introduction en Bourse ou après écoulement d'un délai prédéterminé. Le dénouement conduit à un partage des gains liés à l'investissement en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs de rendement annuel et de profitabilité cumulée par Wendel.

L'évaluation et la comptabilisation de ces mécanismes dépendent de leur mode de dénouement : soit en instruments de capitaux propres dans le cadre d'une cession ou d'une introduction en

Bourse, soit en trésorerie dans le cadre des engagements de liquidité par le groupe Wendel après écoulement 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. Les bénéficiaires investissant usuellement à la juste valeur des instruments souscrits ou acquis, l'avantage initial est nul ; aucune charge n'est alors comptabilisée.

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'écoulement 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.

Au 31 décembre 2016, des fenêtres de liquidités ont conduit à comptabiliser un passif financier et un résultat pour l'écart entre la valeur de ce passif et la quote-part de réserves minoritaires correspondantes car un dénouement en trésorerie est considéré comme le dénouement le plus probable. Wendel estime que pour les autres co-investissements en place dans le Groupe, 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 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissement ».

Note 1-11 Règles de présentation

Note 1-11.1 Présentation du bilan

Un actif est classé en actifs courants lorsqu'une des quatre conditions suivantes est remplie :

- le Groupe s'attend à pouvoir réaliser l'actif, le vendre ou le consommer dans le cadre de son cycle d'exploitation normal, ou
- l'actif est essentiellement détenu à des fins de transaction, ou
- le Groupe s'attend à réaliser l'actif dans les 12 mois suivant la date de clôture, ou
- l'actif est de la trésorerie (ou équivalent de trésorerie) dont l'échange ou l'utilisation pour régler un passif ne sont soumis à aucune restriction pendant au moins les 12 mois suivant la clôture. Lorsque l'actif est un compte de trésorerie ou équivalent de trésorerie nanti, le montant est classé en actifs non courants.

Un passif est classé en passifs courants lorsque l'une des quatre conditions suivantes est remplie :

- le Groupe s'attend à ce que le passif soit réglé dans le cadre de son cycle d'exploitation normal, ou
- le passif est essentiellement encouru à des fins de transaction, ou
- le passif doit être réglé dans les 12 mois après la date de clôture, ou
- l'entreprise n'a pas de droit inconditionnel de différer le règlement de la dette au minimum pour la période de 12 mois après la date de clôture.

Note 1-11.2 Présentation du compte de résultat

Le « Résultat opérationnel » intègre les produits et les charges ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

Les « Autres produits et charges » correspondent aux impacts d'événements limités, inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils intègrent notamment les charges de restructuration et les dotations aux provisions pour litiges.

Le résultat financier est composé d'une part du « Coût de l'endettement financier net » et d'autre part des « Autres produits et charges financiers » qui intègrent notamment les résultats de cession ou les dépréciations sur les actifs financiers, les dividendes des participations non consolidées, les variations de juste valeur des « Actifs financiers évalués en juste valeur par le résultat », l'impact de l'actualisation des créances, des dettes ou des provisions et les écarts de change.

1. Impôts : traitement de la CVAE

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 « Impôts dus sur la base des bénéfices imposables ». L'IFRIC a en effet précisé que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable. Le Groupe a jugé que la CVAE remplit les caractéristiques mentionnées dans cette conclusion, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

La CVAE est donc présentée sur la ligne « Charges d'impôt ».

2. Impôts : traitement du CICE

Selon l'analyse du Groupe, le Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE) ne correspond pas à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 « Impôts dus sur la base des bénéfices imposables ». Wendel privilégie donc le traitement comptable en déduction des charges de personnel.

Le CICE est ainsi présenté sur la ligne « Charges opérationnelles ».

Note 1-11.3 Résultat par action

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen d'actions en circulation pendant l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen d'actions en circulation pendant l'exercice, ajusté selon la méthode du « rachat d'actions ». Selon 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. 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 2016

Le périmètre de consolidation du groupe Wendel est détaillé dans la note 38 « Listes des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016 ».

Note 2-1.1 Cession du groupe Parcours (location longue durée de véhicules aux professionnels)

Le 3 mai 2016, le Groupe a finalisé la cession du groupe Parcours à ALD Automotive, filiale du groupe Société Générale. Cette opération a valorisé les capitaux propres de Parcours à un montant de 300 M€. Le produit net de cession pour le groupe Wendel s'élève à 240,7 M€. Il représente environ 2,2 fois l'investissement total de Wendel ; soit une plus-value de 129,3 M€ sur son investissement (*cash on cash*) et un TRI d'environ 18 % depuis avril 2011.

Le résultat de Parcours a été consolidé en « Résultat des activités destinées à être cédées » jusqu'au 30 avril 2016, date de la clôture comptable de Parcours la plus proche de la cession, pour un montant de 42,9 M€, après la prise en compte de l'arrêt des amortissements conformément à IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La plus-value de cession nette est enregistrée sur cette même ligne du compte de résultat pour 38,9 M€. Hors l'arrêt des amortissements, le résultat de la période est de 3,5 M€ et le résultat de cession de 78,3 M€. La contribution de Parcours au résultat de l'exercice 2015 présenté en comparatif est également reclassée sur cette ligne.

À titre d'information, le chiffre d'affaires réalisé par Parcours en 2015 s'élevait à 374 M€ et son résultat courant avant impôt à 28 M€.

Note 2-1.2 Participation dans Saint-Gobain (production, transformation et distribution de matériaux)

Au cours de l'exercice 2016, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans Saint-Gobain a varié sous les effets conjugués :

- de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- des levées de stock-options ;
- des rachats nets d'actions propres (notamment 10 millions de titres auprès de Wendel - voir ci-dessous) ; et
- d'une cession de 30 millions de titres par Wendel au cours du 1^{er} semestre 2016.

Début mai 2016, le Groupe a cédé 30 millions d'actions Saint-Gobain (dont 10 millions à Saint-Gobain), soit 5,3 % du capital, pour un montant net de 1 155 M€. La participation de Wendel à la gouvernance est restée inchangée avec trois sièges sur seize au Conseil d'administration, un siège au Comité des comptes, un siège au Comité stratégique et un siège au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Les accords

entre Wendel et Saint-Gobain publiés le 26 mai 2011 demeurent inchangés et restent en vigueur jusqu'en 2021 ; ils portent sur les principes et les objectifs de leur coopération à long terme et garantissent notamment à Wendel trois postes d'administrateurs de Saint-Gobain tant que le Groupe détient plus de 10 % des droits de vote. L'influence notable du Groupe sur Saint-Gobain est donc maintenue. La participation dans Saint-Gobain reste ainsi comptabilisée par mise en équivalence. Le résultat de cession de - 229,6 M€ (net des frais de cession) est comptabilisé sur la ligne « Résultat des sociétés mises en équivalence ».

Cette opération s'est accompagnée d'une émission d'obligations échangeables en 9 619 085 titres Saint-Gobain pour 500 M€, le prix d'échange est de 51,98€/action (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »).

Les autres variations ont conduit à une relation non significative de + 0,1 % sur le pourcentage d'intérêt du Groupe dans Saint-Gobain.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 35 812 635 titres Saint-Gobain, soit 6,5 % du capital (net de l'autodétention) et 11,1 % des droits de vote.

Note 2-1.3 Fusion d'AlliedBarton et d'Universal Services of America (services de sécurité)

Le groupe AlliedBarton a annoncé le 3 mai 2016 son intention de fusionner avec Universal Services of America afin de créer le leader de la sécurité en Amérique du Nord avec environ 140 000 employés qualifiés. La fusion a été finalisée le 1^{er} août 2016. À l'occasion de cette transaction, Wendel a reçu environ 387 M\$ en numéraire, et, en échange de ses parts dans le capital d'AlliedBarton Security, Wendel détient le co-contrôle d'Allied Universal avec 33,2 % du capital. Allied Universal, nouvelle entité fusionnée, est comptabilisée par mise en équivalence à compter du 1^{er} août 2016 compte tenu du contrôle conjoint exercé par le Groupe.

Dans le cadre de cette acquisition les engagements de Wendel liés à l'activité de fourniture de services de sécurité à divers départements et agences du gouvernement américain ainsi qu'à des entreprises sous contrat avec le gouvernement pris envers le Département de la Défense des États-Unis (*Defense Security Service* (« DSS »)) ont été allégés par rapport à ceux pris dans le cadre de l'acquisition d'AlliedBarton. En particulier, le Conseil d'administration de la nouvelle entité Allied Universal intègre deux représentants DSS aux côtés des administrateurs directement nommés par Wendel, Warburg Pincus et des dirigeants d'Allied Universal. Par ailleurs, les droits de veto de Wendel sur certaines décisions stratégiques ont été maintenus. Enfin, Wendel a pris

certain engagements relatifs au maintien de l'habilitation de sécurité d'Allied Universal et à la confidentialité de l'information classifiée.

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », l'opération est considérée comptablement comme une cession d'AlliedBarton qui était sous contrôle exclusif, suivie d'une prise de participation dans Allied Universal en co-contrôle (mise en équivalence).

La contribution du groupe AlliedBarton au résultat consolidé de Wendel est donc reclassée sur une seule ligne du compte de résultat « Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être

cédées » pour la période de 7 mois allant du 1^{er} janvier 2016 jusqu'à la date de fusion, ainsi que pour l'exercice 2015 présenté en comparatif. Dans le tableau de flux de trésorerie, le montant de la trésorerie du groupe AlliedBarton a été reclassé en incidence des variations de périmètre à la fin du 1^{er} semestre 2016, date du reclassement de cette division en activité destinée à être cédée.

Le résultat de cession comptabilisé sur AlliedBarton à l'occasion de cette opération est une plus-value de 58,2 M€. Ce résultat est notamment lié à une charge de 44,8 M€ comptabilisée dans le cadre de cette opération au cours du 1^{er} semestre 2016 et qui impactait la valeur comptable des titres détenus.

L'écart d'acquisition provisoire dégagé lors de cette fusion s'élève à 494 M€ (tous les chiffres présentés sont à 33,2 %, pourcentage de détention du Groupe dans cette participation).

■ Écart d'acquisition résiduel provisoire	494 M€
■ Marques	113 M€
■ Relations clientèles (amorties sur 6 ans)	370 M€
■ Dettes financières et autres éléments du bilan d'acquisition non réévalués	- 706 M€
VALEUR DES TITRES LORS DE LA FUSION	270 M€

Comme le permettent les normes IFRS, l'affectation définitive du prix d'acquisition sera finalisée dans les 12 mois qui suivent la date de fusion.

Note 2-1.4 Acquisition de SGI Africa (immobilier commercial en Afrique)

Le Groupe a finalisé le 29 juillet 2016 l'acquisition de 40 % du capital du groupe SGI Africa, société foncière panafricaine. SGI Africa développe et opère des centres commerciaux, notamment sous sa marque PlaYce. La société, qui a inauguré fin 2015 le premier centre PlaYce en Côte d'Ivoire (PlaYce Marcory d'Abidjan), ambitionne de se développer dans sept autres pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale : au Cameroun, au Gabon, au Ghana, au Nigéria, en République du Congo, en République démocratique du Congo et au Sénégal.

L'investissement réalisé par Oranje-Nassau Développement s'élève à 25 M€. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire un montant additionnel de 95 M€ en complément de l'investissement initial. Aucun appel de fonds n'a été reçu à la date d'arrêt des comptes.

SGI Africa est comptabilisée par mise en équivalence, le Groupe exerçant un co-contrôle avec le groupe CFAO, actionnaire également à 40 %.

En 2016, SGI Africa a réalisé un chiffre d'affaires de 4,7 M€.

Note 2-1.5 Investissement dans IHS (infrastructures de télécommunication mobile en Afrique)

Afin de financer la poursuite de son développement, et notamment l'acquisition des tours de HTN au Nigeria, IHS a réalisé une augmentation de capital au cours du 2nd semestre auprès de ses actionnaires historiques, avec une prime par rapport à la précédente augmentation de capital. Dans le cadre de cette levée de fonds, Wendel a investi 46 M\$ de fonds propres supplémentaires, portant son investissement total dans IHS à 826 M\$. Wendel détient 25,5 % du capital, reste le premier actionnaire de la société et représente, avec ses co-investisseurs, 36 % des droits de vote. La participation de Wendel dans IHS reste comptabilisée par mise en équivalence.

La variation du pourcentage d'intérêt consolidé a conduit à comptabiliser un résultat de dilution de + 3,5 M€ lié notamment aux primes successives appliquées sur les prix des augmentations de capital d'IHS.

Note 2-1.6 Participation dans Bureau Veritas (services d'évaluation de conformité et de certification)

En complément des 40 % du capital déjà détenus au 1^{er} janvier 2016, le Groupe a acquis au cours du mois de novembre 2016 2,8 millions de titres Bureau Veritas pour un montant total de 47,3 M€. Ces titres n'ont pas vocation à être conservés sur le long terme.

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », tous les impacts liés à cette acquisition ont été comptabilisés en capitaux propres dans la mesure où elle n'a pas conduit à un changement du contrôle exclusif exercé par Wendel.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 179 949 585 titres Bureau Veritas, soit 41,2 % du capital (net de l'autodétention) et 57,0 % des droits de vote.

Note 2-1.7 Acquisition post-clôture de 65 % de Tsebo (services aux entreprises en Afrique)

Voir la note 37 « Événements postérieurs à la clôture ».

Note 2-1.8 Principales variations de périmètre au niveau des filiales et participations

1. Variations de périmètre du groupe Bureau Veritas (services d'évaluation de conformité et de certification)

Au cours de l'exercice 2016, Bureau Veritas a finalisé neuf acquisitions :

- HCD Group, société britannique spécialisée dans le contrôle construction, l'assistance technique pour la conformité réglementaire CDM (Construction, Design and Management) et la sécurité incendie et les services d'ingénierie ;
- Chongqing Liansheng Construction Project Management Co., Ltd. (« Chongqing Liansheng »), une entreprise chinoise, spécialisée dans la supervision technique réglementaire de projets de construction ;
- VEO Standards Technical Service Co. Ltd. (« VEO »), organisme de vérification de conformité dans le secteur automobile basé en Chine ;
- TMC Marine Ltd., une société de conseil et d'ingénierie internationale britannique, spécialisée dans les services de conseil et d'assistance à l'industrie maritime, à titre préventif et après sinistre ;
- Maritime Assurance & Consulting Limited (MAC), société britannique spécialisée dans les services à haute valeur ajoutée pour la marine et l'offshore ;
- Dairy Technical Services (« DTS »), société australienne partenaire d'un grand nombre d'industriels australiens de l'agroalimentaire qui

propose le suivi et la garantie de l'intégrité des produits agricoles et agro-alimentaires ;

- Kuhlann Monitoramento Agrícola Ltda (KMA), société brésilienne spécialisée dans les services de surveillance et d'audit pour le secteur agroalimentaire ;
- Summit Inspection Services Inc., société américaine spécialisée dans les services d'inspection des émissions diffuses notamment pour les opérations de l'industrie pétrochimique ; et
- CEPAS, société italienne spécialisée dans la certification.

Le total des prix d'acquisition s'élève à 181,6 M€ et le total des écarts d'acquisition comptabilisés sur l'ensemble de ces sociétés est de 126,8 M€. Le chiffre d'affaires annuel 2016 des sociétés acquises au cours de l'exercice 2016 est d'environ 124,2 M€ et le résultat opérationnel avant amortissement des immobilisations incorporelles issues du regroupement d'entreprises est d'environ 21,3 M€.

2. Variations de périmètre du groupe Constantia Flexibles (packaging flexible)

Le groupe Constantia Flexibles a consolidé les sociétés Afripack et Pemara, acquises fin 2015, à partir du 1^{er} janvier 2016. Les titres de ces sociétés étaient classés en actifs financiers non courants au 31 décembre 2015.

Afripack est la deuxième plus grande société de packaging flexible d'Afrique sub-saharienne. La société produit des solutions de packaging flexible pour l'industrie agroalimentaire et des emballages de conditionnement à destination du marché local ainsi que pour l'export dans d'autres pays africains.

La société australienne Pemara Labels Group produit des étiquettes autocollantes, des emballages de conditionnement intégrés au packaging du produit ainsi que des étiquettes-notices dépliantes. Cette société est également un leader des solutions d'impression numérique.

Le chiffre d'affaires 2016 de ces deux sociétés s'élevait à environ 103 M€ pour Afripack et 35 M€ pour Pemara.

Le total des écarts d'acquisition définitifs dégagés sur ces deux acquisitions s'élève à 38,4 M€.

Par ailleurs, le groupe Constantia Flexibles a finalisé en juillet 2016 l'acquisition de la société vietnamienne Oai Hung Co qui produit des blisters en aluminium et des films rigides pour l'industrie pharmaceutique et plus récemment pour l'industrie laitière. Le chiffre d'affaires de l'année 2016 est d'environ 30 M€. La société a été consolidée à partir de juillet 2016.

L'écart d'acquisition provisoire dégagé sur cette acquisition s'élève à 13,4 M€.

3. Variations de périmètre du groupe CSP Technologies (emballages plastiques de haute performance)

Le groupe CSP Technologies a annoncé en mars 2016 l'acquisition du groupe américain Maxwell Chase Technologies, spécialisé dans la production de solutions de packaging absorbant et non absorbant pour l'industrie agroalimentaire. Maxwell Chase Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de 16,9 M€ en 2016.

L'écart d'acquisition dégagé sur cette acquisition s'élève à 10,4 M€.

Dans le cadre du financement de cette acquisition, Wendel a réalisé un investissement complémentaire de 27,2 M€ dans CSP Technologies.

4. Variation de périmètre du groupe Stahl (produits de finition du cuir et revêtements haute performance)

En novembre 2016, Stahl a acquis l'activité d'Eagle Performance Products.

Eagle Performance Products, fondée en 1974, est une société spécialisée dans les retardateurs de flamme depuis sa création. Cette acquisition enrichit l'offre de Stahl de traitements chimiques pour le cuir, de revêtements haute performance et matériaux polymères avec des technologies et produits nouveaux.

L'écart d'acquisition provisoire dégagé sur cette acquisition s'élève à 7,6 M€.

Le chiffre d'affaires annuel d'Eagle Performance Products est estimé à 22,0 M€.

Note 2-2 Variations de périmètre de l'exercice 2015

Les principales variations de périmètre de l'exercice 2015 étaient les suivantes :

- la cession de 11,0 % du capital de Bureau Veritas par le biais de la cession sur le marché d'un bloc de 48 millions d'actions, pour un montant net de 975 M€, générant un résultat de cession positif de 727,5 M€, comptabilisé en variation des capitaux propres de la société mère conformément aux dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés » ;
- la participation du Groupe à une augmentation de capital d'IHS pour 109 M\$;
- la première consolidation du groupe CSP Technologies, du groupe Constantia Flexibles et du groupe AlliedBarton ;
- la cession du pôle conditionnement - Verallia par Saint-Gobain.

NOTE 3 Parties liées

Les parties liées du groupe Wendel sont :

- Saint-Gobain, IHS, Allied Universal, excecet et SGI Africa qui sont mises en équivalence ;
- les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Wendel ; et
- Wendel-Participations, qui est la structure de contrôle de Wendel.

Note 3-1 Saint-Gobain

Le groupe Wendel a reçu au cours de l'exercice 2016 un dividende de Saint-Gobain de 44,4 M€ sous forme de numéraire. De plus, sur les 30 millions d'actions Saint-Gobain cédées au cours de la période, 10 millions ont été rachetées par Saint-Gobain (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Certaines filiales de Saint-Gobain réalisent des opérations avec des filiales du groupe Wendel. Ces transactions sont réalisées à la valeur de marché.

Note 3-2 Membres du Conseil de surveillance et du Directoire

Le montant des rémunérations allouées par le groupe Wendel, au titre de l'exercice 2016, aux membres du Directoire s'élève à 3 766,7 k€. La valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016 aux membres du Directoire s'élevait à 2 846,4 k€ à la date de leur attribution.

Le montant des rémunérations versées en 2016 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 760,9 k€, dont 695 k€ de jetons de présence Wendel SE et de rémunération du Président du Conseil de surveillance et 65,9 k€ de jetons de présence versés à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil. Ces montants n'intègrent pas la rémunération salariale du membre du Conseil de surveillance représentant des salariés qui, par ailleurs, ne perçoit pas de jetons de présence de Wendel SE.

Concernant Frédéric Lemoine, Président du Directoire, les engagements pris par la Société en cas de départ sont le versement d'une indemnité d'un montant au maximum égal à deux années de la dernière rémunération fixe et variable à objectifs atteints sous réserve de certaines conditions.

Les engagements pris par la Société au bénéfice de Bernard Gautier, membre du Directoire en cas de départ sont les suivants :

- une indemnité de fin de contrat de travail, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance ;
- une indemnité de fin de mandat, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance, soumis à certaines conditions.

Les membres du Directoire ont, comme une quarantaine d'autres personnes, co-investi dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, IHS, Nippon Oil Pump, Mecatherm, Parcours, Saham, Stahl, et Tsebo, acquise postérieurement à la clôture (voir la note 4 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe »).

Note 3-3 Wendel-Participations

L'actionnariat de Wendel-Participations est composé d'environ 1 120 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations détient 36,90 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2016.

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 :

- 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 4 Association des équipes de direction aux investissements du Groupe

Les principes comptables appliqués aux mécanismes de co-investissement sont décrits en note 1-10.18 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

Note 4-1 Association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe

Afin d'associer ses managers à la création de valeur du Groupe, Wendel a mis en place des systèmes 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 systèmes coexistent, en fonction de la date de réalisation de l'investissement initial par le groupe Wendel. Certaines règles sont communes à tous les systèmes :

- i) le montant du co-investissement est égal au maximum à 0,5 % du montant investi par le groupe Wendel ; 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 ; inversement, si ce rendement n'est pas atteint, les managers perdent tout droit à plus-value, ainsi que le montant de leurs apports ;
- iii) un événement de liquidité est défini comme une cession totale de la société en portefeuille, un changement de contrôle de cette société, la cession de plus de 50 % des titres détenus par le groupe Wendel dans la société ou l'introduction en Bourse de celle-ci ; selon les cas, la liquidité octroyée aux co-investisseurs peut être totale ou proportionnelle à la participation cédée ;
- iv) les droits des co-investisseurs s'acquièrent progressivement sur une période de 4 ans, en cinq tranches de 20 % par an, dont 20 % à l'origine ; en cas de départ avant un événement de liquidité (tel que défini au iii) ci-dessus) ou avant une tranche de liquidité automatique (telle que définie au v) ci-dessous), les managers doivent céder au groupe Wendel sur demande (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 ;

- v) en l'absence d'événement de liquidité huit à douze années après l'investissement initial, une liquidité est offerte aux co-investisseurs, en une ou plusieurs tranches ; la valorisation de la société en portefeuille est alors effectuée à chaque fois par un expert indépendant de réputation internationale et les droits ou obligations des managers sont calculés conformément aux règles du ii) ci-dessus.

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 au minimum une fois par an, la situation doit néanmoins être régularisée.

Période 2006-2008

Les co-investissements afférents aux acquisitions réalisées par le groupe Wendel entre 2006 et 2008 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans les sociétés concernées) sont régis par les principes ci-dessus et les règles particulières suivantes :

- i) les co-investissements donnent droit à 10 % de la plus-value (pour 0,5 % des investissements), 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 qu'ils ont investi ;
- ii) en l'absence d'événement de liquidité, une liquidité est offerte aux co-investisseurs à l'issue d'une période de 10 ans, soit le 31 décembre 2016.

En application de ces anciens principes, les managers ont investi à titre personnel aux côtés du groupe Wendel dans :

- Saint-Gobain : ce co-investissement a été dénoué par anticipation en 2010 compte tenu de l'absence de perspective de retour pour les co-investisseurs ; ceux-ci ont ainsi perdu l'intégralité de leur investissement ;
- les sociétés Materis, Deutsch, Stahl et Van Gansewinkel Groep (VGG) ; ces co-investissements ont été effectués à travers Winvest International SA SICAR, constituée en 2006 et divisée en quatre compartiments correspondant à chacune de ces quatre sociétés.

Le co-investissement dans Deutsch a été débouclé à l'occasion de la cession de cette société en avril 2012 au groupe TE Connectivity. Le co-investissement dans VGG a été débouclé à l'occasion de la reprise de la société par ses créanciers en juillet 2015 (les co-investisseurs ont perdu l'intégralité de leur investissement).

Concernant les co-investissements dans Stahl et Materis, la période de 10 ans indiquée au ii) ci-dessus étant arrivée à son échéance, conformément aux règles définies en 2006, la valorisation de ces sociétés a été réalisée par un expert indépendant sur la base d'une approche multicritère. Il ressort de cette expertise que :

- concernant Stahl, les conditions de rendement minimum (7 % par an et 40 % en cumulé) ont été atteintes pour Wendel : depuis l'origine de l'investissement, Wendel a bénéficié de 341,1 M€ de dividendes pour 170,9 M€ investis et détient toujours 75 % de Stahl ; sur la base de l'expertise réalisée et sous réserve d'ajustements qui interviendraient avant fin juin 2017, il a été estimé qu'une somme supplémentaire de 31,5 M€ devait être comptabilisée au 31 décembre 2016 comme dette au bilan de Wendel ; au 31 décembre 2015, une provision de 47,4 M€ avait été comptabilisée ; la provision ainsi constituée au 31 décembre 2016 est devenue une dette certaine. Le montant définitif sera versé en 2017 aux 35 co-investisseurs, soit 6,56 % pour le Président du Directoire et 16,05 % pour l'autre membre du Directoire (présent depuis l'investissement initial), 33,75 % pour 16 autres managers en fonction au sein du Groupe et 43,64 % pour 17 anciens managers ayant quitté le Groupe ;
- concernant Materis, les conditions de rendement minimum pour Wendel (7 % par an et 40 % en cumulé) n'ont pas été atteintes et les co-investisseurs ont entièrement perdu le montant de leur investissement.

Période 2011-2012

En 2011, les principes de co-investissement ont évolué, notamment pour intégrer une part de *pari passu* et réduire la quote-part de plus-value susceptible de revenir aux co-investisseurs. Ainsi, les co-investissements afférents aux acquisitions réalisées par le groupe Wendel en 2011 et 2012 (et aux éventuels réinvestissements ultérieurs effectués par le groupe Wendel dans les sociétés concernées) sont régis par les principes figurant en préambule de la présente note 4-1 et par les règles particulières suivantes :

- i) 30 % du montant investi par les co-investisseurs le sont aux mêmes conditions que Wendel (co-investissement *pari passu*) ;
- ii) les 70 % restants donnent droit, en cas d'événement de liquidité, à 7 % de la plus-value (*carried interest*), à condition que Wendel ait obtenu un rendement minimum de 7 % par an et de 40 % en cumul de son investissement ; dans le cas contraire, les co-investisseurs perdent tout droit à plus-value sur 70 % de leur investissement, ainsi que 70 % du montant investi ;
- 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.

En application de ces principes, les managers de Wendel ont investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans les sociétés Parcours, Mecatherm et IHS. Ces co-investissements ont été effectués à travers Oranje-Nassau Développement SA SICAR, constituée en 2011 et divisée en trois compartiments correspondant à chacune de ces trois sociétés.

En 2016, dans le cadre du réinvestissement effectué par le groupe Wendel dans la société IHS, les managers concernés de Wendel ont réalisé des co-investissements complémentaires (dont les règles suivent celles applicables aux co-investissements initiaux). Ainsi, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance statuant sur avis du Comité de gouvernance, MM. Frédéric Lemoine et Bernard Gautier ont respectivement réinvesti 42 240 € et 28 050 € dans IHS.

Le co-investissement dans Parcours a été débouclé fin 2016 à la suite de la cession de cette société en mai 2016 à ALD Automotive, filiale du groupe Société Générale. Cette cession a été effectuée pour une valeur des capitaux propres de 300 M€ et a dégagé un produit net de cession de 240,7 M€ pour Wendel. Les conditions de rendement minimum (7 % par an et 40 % en cumulé) ayant été atteintes pour Wendel (avec une performance d'environ 18 % par an en moyenne et 120 % en cumulé), 21 co-investisseurs ont reçu 9,7 M€ au titre de la quote-part du produit brut de cession leur revenant conformément aux règles du co-investissement ci-dessus, dont 20,3 % pour M. Frédéric Lemoine et 13,53 % pour M. Bernard Gautier. Si ALD Automotive venait à mettre en œuvre la garantie de passif dont elle bénéficie au titre de la cession de Parcours, ces montants seraient réduits à hauteur de la quote-part de la garantie devant être supportée par les co-investisseurs.

Période 2013-2017

Le système de co-investissement a de nouveau 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 actuel 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*) ; 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. période 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*) ; 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 perdra, 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) la durée de 4 ans nécessaire pour acquérir les droits au *carried* mutualisé se calcule à compter du premier investissement.

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 du Président du Directoire et 40 % à la charge de l'autre membre du Directoire.

Les co-investissements étant réalisés en euros, en cas d'investissement en devises étrangères la parité de change entre l'euro et la devise concernée est ajustée au jour de l'augmentation de capital des SICAR, en tenant compte le cas échéant des couvertures de change mises en place.

En application de ces principes, les managers concernés de Wendel ont investi à titre personnel aux côtés du Groupe dans les sociétés Saham, Nippon Oil Pump, CSP Technologies, Constantia Flexibles, AlliedBarton (devenue Allied Universal) et, en 2017, Tsebo. Ces co-investissements ont été effectués à travers deux sociétés à capital risque luxembourgeoises, Expansion 17 SA SICAR et Global Performance 17 SA SICAR, constituées en 2013. Expansion 17 SA SICAR, dans laquelle sont effectués les co-investissements *en deal par deal*, est divisée en six compartiments correspondant à chacune des six sociétés ; Global Performance 17, dans laquelle sont effectués les co-investissements mutualisés, n'a qu'un compartiment pour tous les investissements de la période 2013-2017.

Sur autorisation préalable du Conseil de surveillance statuant sur avis du Comité de gouvernance, le Président du Directoire et l'autre membre du Directoire ont ainsi réalisé aux côtés de Wendel

un co-investissement complémentaire dans CSP Technologies (25 547 € pour le Président du Directoire et 17 028 € pour l'autre membre du Directoire). Par ailleurs, dans le cadre de la fusion réalisée en août 2016 entre AlliedBarton et Universal Services of America, le montant de leur co-investissement définitif dans AlliedBarton (devenu Allied Universal) a été réduit à 284 088 € pour le Président du Directoire et 189 345 € pour l'autre membre du Directoire par suite de remboursement d'avances d'actionnaires.

Note 4-2 Association des équipes de direction des filiales à la performance des entités

Dans les filiales du groupe Wendel existent différents systèmes d'association des équipes de direction à la performance de chaque entité.

Pour les filiales cotées (Bureau Veritas), il existe des plans d'attribution d'options de souscription et d'achat et des plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, pour les filiales non cotées (Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl), la politique d'association des équipes de direction repose sur un système de co-investissement par lequel les managers ont co-investi des sommes significatives aux côtés de Wendel. Ces investissements présentent un risque pour les managers co-investisseurs dans la mesure où ils sont susceptibles de perdre en tout ou partie des sommes investies en fonction de la valeur de la participation au jour de dénouement de ces mécanismes.

Ces systèmes se composent généralement pour partie d'un investissement *pari passu*, qui confère un profil de rendement identique à celui réalisé par Wendel, et pour partie d'une exposition *ratchet* qui offre un profil de gain différencié en fonction de l'atteinte de critères de performance telles que le taux de rendement interne (TRI) réalisé par Wendel. Ainsi pour cette partie, les managers co-investisseurs ne bénéficient d'un rendement supérieur à celui de Wendel qu'à partir d'un certain seuil de rentabilité 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 3^e anniversaire et le 13^e anniversaire de la réalisation de l'investissement par Wendel).

Par ailleurs, la plupart des participations consolidées par mise en équivalence (Allied Universal, Saint-Gobain 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

Si les plans d'affaires des filiales et participations concernées par les mécanismes de co-investissement des équipes de Wendel et des équipes de direction des filiales se réalisent, ces mécanismes pourraient avoir un effet dilutif allant jusqu'à 15 % sur le pourcentage d'intérêts de Wendel dans ces filiales ou participations en cas d'événement de liquidité ou, en l'absence d'un tel événement, à un horizon de temps déterminé (selon la société concernée, étalé entre le 2^e anniversaire et le 13^e anniversaire de la réalisation de l'investissement par Wendel).

NOTE 5 Gestion des risques financiers

Note 5-1 Gestion du risque action

Note 5-1.1 Valeur des participations

Les actifs du groupe Wendel sont principalement des participations dans lesquelles Wendel est actionnaire principal ou de contrôle. Ces actifs sont cotés (Bureau Veritas, exceet et Saint-Gobain) ou non cotés (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, IHS, Mecatherm, Nippon Oil Pump, Stahl et Tsebo acquise post-clôture). Le Groupe détient également des participations minoritaires, notamment dans Saham.

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.

La progression de l'Actif Net Réévalué (ANR, agrégat défini dans le rapport financier annuel) de Wendel dépend de la capacité des équipes de Wendel à sélectionner, acheter, développer puis revendre des sociétés capables de s'affirmer comme leaders de leurs secteurs.

C'est sur la base de l'expertise de ses équipes d'investissement et de due diligences poussées (stratégiques, comptables et financières, juridiques, fiscales, environnementales) que Wendel prend ses décisions d'investissement. Ces processus permettent d'identifier les opportunités et risques opérationnels, concurrentiels, financiers et juridiques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'évolution de la valeur d'un investissement.

Les performances opérationnelles et financières de chaque société, ainsi que les risques auxquels celle-ci est soumise, sont suivis et analysés 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 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 (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump, et Stahl) 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 a montré que les difficultés rencontrées par les banques (accès à la liquidité, ratios prudentiels) pouvaient rendre 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 scénarii afin de

préparer si nécessaire des solutions pertinentes en termes de pérennité des participations et de création de valeur. En outre, Wendel et ses participations sont en étroite relation avec les prêteurs bancaires pour gérer de façon efficace les contraintes liées à ces financements.

La valeur des participations est donc soumise au risque que leurs performances économiques et financières et leurs perspectives de développement et de rentabilité soient impactées par des difficultés liées à leur organisation, à leur structure financière, à leur secteur d'activité et/ou à l'environnement économique global. La valeur des participations est également soumise au risque lié à l'évolution des marchés financiers, et plus particulièrement à l'évolution des marchés « actions ». Toutefois, même si l'évolution de l'ANR est suivie très régulièrement, Wendel est un actionnaire de long terme qui n'est pas contraint à court terme par l'évolution de la valeur instantanée de ses actifs.

Note 5-1.2 Placements financiers indexés sur les marchés « actions »

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »), Wendel utilise des placements financiers liquides dont une faible part est indexée sur les marchés « actions » (fonds actions). Cette faible part est donc soumise au risque lié à ces marchés. Ces placements dont l'espérance de rendement et le risque de moins-value sont plus élevés que les produits de trésorerie, font l'objet d'un suivi régulier et formalisé de la part du Directeur financier et du Directoire.

Note 5-1.3 Risques liés aux marchés « actions »

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 dépréciations dans la note 7 « Écarts d'acquisition » et la note 10 « Titres mis en équivalence »). Par ailleurs, les engagements de rachat de minoritaires (« puts » de minoritaires) et les engagements de liquidité des co-investissements comptabilisés en passifs financiers sont

enregistrés à la juste valeur, celle-ci est fondée sur la valeur de la participation à laquelle ces engagements se rapportent (voir la note 13 « Actifs et passifs financiers ») ;

- les titres Saham comptabilisés en actifs financiers ; ils sont valorisés à la juste valeur. Leur valeur est soumise à l'évolution de l'activité de ce groupe et à celle des références de marché qui sont utilisées pour sa valorisation (notamment les multiples de comparables boursiers). Les variations de valeur sont comptabilisées en capitaux propres sauf lorsqu'une baisse de valeur est considérée comme significative ou durable, dans ce cas une dépréciation est comptabilisée en résultat et elle ne peut être reprise en résultat qu'en cas de cession. Fin 2016, la valeur nette retenue pour ces titres a été réévaluée par les capitaux propres à 121 M€ contre 113 M€ fin 2015 (voir la note 13 « Actifs et passifs financiers ») ;
- les placements financiers indexés sur les marchés actions, dont la valeur totale est de 91 M€ fin 2016. Ces placements sont classés en grande partie en actifs financiers courants dont la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat. Une variation de +/- 5 % du niveau des marchés actions pourrait conduire à un impact de l'ordre de +/- 4,6 M€ sur la valeur de ces placements, qui serait comptabilisé en grande partie dans le compte de résultat ;
- la composante optionnelle (vente d'option d'achat) de l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain émise en 2016 (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »). Au 31 décembre 2016, cette composante est valorisée à la juste valeur au passif pour 48,4 M€ après la prise en compte d'un ajustement de valeur ayant conduit à la comptabilisation d'une charge de 32,4 M€ en 2016. Une variation de +/- 5 % du cours de Bourse conduirait à un impact de +/- 8,5 M€ en résultat ;
- les covenants du crédit syndiqué de Wendel. Ces covenants sont fondés sur des ratios entre les dettes financières et la valeur des actifs ; ils sont décrits dans la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité ». Fin 2016, 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 Standard & Poor's qui est chargée par Wendel de noter sa structure financière et ses emprunts obligataires.

En millions d'euros	Valeur comptable nette (part du Groupe)	Valeur de marché (calculée sur le cours de clôture)	Impact sur la valeur de marché d'une variation de - 5 % des cours de Bourse	Note au Bilan	Impact sur le résultat net			
					Variation de +/- 5 % des cours de Bourse	Variation de +/- 0,5 % du taux d'actualisation des valorisations de flux de trésorerie futurs	Variation de +/- 0,5 % du taux de croissance perpétuelle de l'activité des valorisations de flux de trésorerie futurs	Réduction de 1 % de la marge normative utilisée pour les flux postérieurs au plan d'affaires pour les valorisations de flux de trésorerie futurs
Titres mis en équivalence								
Saint-Gobain	1 662,3	1 584,9	- 79,2	10	na ⁽¹⁾	+ 48/ - 158	+ 48/ - 115	- 237
IHS	432,0	na	na	10	na	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾
Allied Universal	257,1	na	na		na	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾
Oranje-Nassau Développement :								
■ exceet	24,7	13,6	- 0,7	10	na ⁽¹⁾	+ 7/ 0	+ 5/ 0	0
■ SGI Africa	25,7	na	na		na	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾	na ⁽²⁾
Titres consolidés								
Bureau Veritas	923,2	3 312,9	- 165,6	7	0	na ⁽³⁾	na ⁽³⁾	na ⁽³⁾
Constantia Flexibles	519,0	na	na	7	na	0/0	0/0	0,0
Materis (Cromology)	- 333,7	na	na					
Prêt d'actionnaire ⁽⁴⁾	448,7							
	115,0			7	na	0/0	0/0	0,0
Stahl	- 71,4	na	na	7	na	0/0	0/0	0,0
Oranje-Nassau Développement :								
■ Mecatherm	89,0	na	na	7	na	0/0	0/0	0,0
■ CSP Technologies	200,0	na	na	7	na	0/- 4	0/0	0,0
■ Nippon Oil Pump	27,7	na	na	7	na	0/0	0/0	0,0
Actifs et passifs financiers								
Participation dans Saham ⁽⁵⁾	120,8	na	na	13	na	na	na	na
Placements financiers à court terme indexés sur les marchés actions	91,2	91,2	- 4,6		+/- 4,6	na	na	na
Composante optionnelle de l'obligation échangeable Saint-Gobain	- 48,4	- 48,4	+ 8,5	13	-/+ 8,5	na	na	na

(1) Les tests de dépréciation sont réalisés sur la base de la valeur d'utilité (flux de trésorerie futurs actualisés), voir la note 10 « Titres mis en équivalence ».

(2) Aucun test n'a été réalisé sur IHS, Allied Universal et SGI Africa car aucun indice de perte de valeur n'a été identifié.

(3) La valeur recouvrable retenue dans le cadre du test de dépréciation de Bureau Veritas est le cours de Bourse.

(4) Éliminé en consolidation.

(5) Voir la note 13 « Actifs et passifs financiers ».

Note 5-2 Gestion du risque de liquidité

Note 5-2.1 Risque de liquidité de Wendel et ses holdings

Les besoins de trésorerie de Wendel sont liés aux investissements, au service de la dette, aux frais généraux et aux dividendes versés. Ces besoins sont couverts par la rotation des actifs, par les financements bancaires et obligataires et par les dividendes reçus des filiales et participations.

En millions d'euros	Placements libellés en €	Placements libellés en \$	Total
Sicav monétaires	492	104	595
Comptes bancaires et dépôts bancaires	107	268	375
Fonds diversifiés, actions ou obligataires ⁽¹⁾	55	18	73
Fonds d'institutions financières ⁽¹⁾	275	0	275
TOTAL	929	390	1 319

(1) Comptabilisé en « Autres actifs financiers courants ».

Le montant de placements financiers et de trésorerie investis en dollars américains est lié à la stratégie du Groupe qui est notamment d'investir en Amérique du Nord.

1.2. Suivi de la trésorerie et des placements financiers

La trésorerie (y compris les placements financiers à court terme) et les flux de trésorerie font l'objet d'un tableau de bord mensuel qui synthétise la position et les mouvements du mois. Ce tableau de bord est présenté au Directoire chaque mois. Il comporte également le détail des différents supports de trésorerie et de placements financiers à court terme utilisés, ainsi que le détail des contreparties. Un autre tableau de bord portant sur les flux attendus sur les mois et les années à venir est également établi, il permet de déterminer l'échéance des besoins de financement en fonction de différents scénarii.

Les supports de trésorerie et de placements sont des dépôts bancaires court terme, des Sicav monétaires peu volatils (classés en « trésorerie et équivalents de trésorerie »), des fonds d'institutions financières et des fonds actions, obligataires et diversifiés (classés en « autres actifs financiers »). Ces placements bénéficient d'une liquidité quotidienne (ou plus rarement hebdomadaire). Les montants affectés aux fonds plus volatils, qui génèrent potentiellement un rendement et un risque plus élevés, représentent une proportion peu significative de la trésorerie et des placements financiers court terme. L'évolution de la valeur liquidative de ces fonds plus volatils fait l'objet d'un suivi hebdomadaire formalisé. 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.

1. Situation et suivi de trésorerie et des placements financiers

1.1. Situation de trésorerie et des placements financiers au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, les montants de trésorerie et de placements financiers à court terme de Wendel et de ses holdings (hors filiales opérationnelles) sont les suivants :

2. Situation et gestion des échéances financières et de l'endettement

Au 31 décembre 2016, l'endettement brut (hors filiales opérationnelles) est constitué des obligations de Wendel (y compris l'obligation échangeable en titres Saint-Gobain) pour un montant total de 3 377 M€. Cette dette brute est en baisse sensible par rapport au 31 décembre 2015, date à laquelle elle atteignait 4 136 M€. Les échéances s'étalent entre août 2017 et février 2027 et la maturité moyenne de 4,5 ans est stable par rapport à fin 2015.

Les lignes de crédit disponibles non tirées s'élèvent à 1 150 M€ à fin 2016 et sont constituées :

- du crédit syndiqué de 650 M€ et d'échéance novembre 2019. Ses covenants financiers sont respectés (voir la note 5-2.4.2 « Documentation et covenants du crédit syndiqué de Wendel ») ; et
- d'un crédit bancaire avec appels en garantie (titres Saint-Gobain, titres Bureau Veritas ou trésorerie) dont le montant s'élève à 500 M€ avec une échéance en mars 2020 (voir la note 5-2.4.3 « Financements bancaires avec appels en garantie »). La ligne de 350 M€ d'échéance 2019 a été volontairement annulée en 2016 car elle était devenue inutile après les cessions d'actifs de la période (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Ces lignes permettent notamment à Wendel de sécuriser si nécessaire le remboursement des échéances les plus courtes et d'avoir suffisamment de flexibilité pour saisir des opportunités d'investissement.

Concomitamment à la cession du bloc de titres Saint-Gobain (voir la note 2 « Variation de périmètre ») réalisée en 2016, Wendel a émis une obligation échangeable en titres Saint-Gobain pour un montant de 500 M€. Cette obligation échangeable a un coupon nul et une échéance en juillet 2019. Les détenteurs de ces obligations ont la faculté de les échanger contre 9 619 085 titres

Saint-Gobain pour la totalité des 500 M€ d'obligations émises. Wendel aurait alors le choix de livrer les titres ou leur contre-valeur en numéraire. Cette faculté des détenteurs d'obligations serait exercée principalement dans le cas où le cours de Saint-Gobain serait supérieur au cours d'échange de 51,98 € par action. Cette émission à coupon nul a permis de refinancer une large partie de l'échéance de mai 2016 de 644 M€ qui avait un coupon de 4,875 %. À sa date d'émission, cette obligation échangeable a été comptabilisée en séparant la composante dette évaluée à 484 M€ et comptabilisée selon le taux d'intérêt effectif, et la composante optionnelle (vente d'options d'achat sur titres Saint-Gobain) comptabilisée en passifs financiers pour 16 M€. Au 31 décembre 2016, la composante optionnelle a été réévaluée à la juste valeur par le compte de résultat à 48,4 M€.

Dans le cadre de la gestion active de la maturité, du coût et du niveau de son endettement, Wendel a réalisé en 2016 deux opérations de rachat d'obligations d'échéances courtes (en moyenne 2,3 ans) et à coupons élevés (en moyenne 5,3 %). Ainsi 915,4 M€ de nominal ont été rachetés sur les souches 2017, 2018, 2019 et 2021. L'écart entre le prix de rachat et le nominal a été comptabilisé en résultat pour - 123,6 M€. Par ailleurs, Wendel a réalisé en octobre 2016 une émission obligataire de 300 M€ avec un coupon de 1 % et une maturité de 6,5 ans.

Enfin, 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 synthétiquement en dette en dollars par l'utilisation d'instruments dérivés (*cross currency swaps*) au début de l'exercice 2016.

Le 29 septembre 2016, Standard & Poor's a confirmé la notation long terme *investment grade* de Wendel de BBB- perspective « stable ». La notation court terme est A-3.

2.1. Gestion de l'endettement

La gestion de l'échéancier de l'endettement nécessite de trouver les ressources nécessaires pour couvrir les remboursements des financements à leurs échéances. Ces ressources peuvent notamment être la trésorerie disponible, la rotation des actifs, le tirage des lignes de crédit disponibles 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 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 Standard & Poor's, chargée de noter la structure financière de Wendel. De même, le crédit syndiqué est soumis à des covenants financiers qui sont principalement fondés sur la valeur de marché des actifs de Wendel et sur le montant de la dette nette (voir la note 5-2.4.2 « Documentation et covenants du crédit syndiqué de Wendel »). Le levier dépendant notamment de la valeur des actifs, il est soumis

au risque actions (voir la note 5-1.3 « Risques liés aux marchés actions ») ; et

- une éventuelle dégradation de la notation financière de Wendel attribuée par Standard & Poor's.

Pour gérer le risque de refinancement, l'objectif de Wendel est d'aligner les échéances de ses financements obligataires et des financements bancaires avec ses perspectives d'investisseur de long terme. Ainsi, Wendel met en place des financements à moyen/long terme et allonge la maturité des financements existants lorsque les conditions de marché le permettent et que cela est jugé nécessaire par la Direction de Wendel.

Note 5-2.2 Risque de liquidité des filiales opérationnelles

1. Gestion du risque de liquidité des filiales opérationnelles

La trésorerie, l'endettement et le risque de liquidité des filiales opérationnelles sont gérés sous la responsabilité de la direction de chacune d'entre elles.

Le niveau d'endettement et de trésorerie fait l'objet d'un reporting régulier à Wendel. Le niveau des covenants bancaires fait l'objet de prévisions sur l'année à venir et sur la durée du plan d'affaires, plusieurs fois par an et à chaque événement pouvant avoir un impact significatif sur ces covenants. Ces prévisions et ces calculs de covenant sont présentés régulièrement à Wendel.

2. Impact du risque de liquidité des filiales opérationnelles sur Wendel

Les dettes financières des filiales opérationnelles sont sans recours sur Wendel, ainsi le risque de liquidité de ces filiales n'affecte Wendel que lorsque Wendel le décide ou l'accepte. Wendel n'a pas d'obligation juridique de soutenir ses filiales opérationnelles qui seraient en difficulté de trésorerie ; de même celles-ci n'ont pas d'obligation de se soutenir entre elles. La liquidité de Wendel ne se trouverait donc affectée que si Wendel décidait d'apporter de la trésorerie à une de ses filiales opérationnelles. Ce type de décision résulte, le cas échéant, d'une analyse approfondie de l'ensemble des contraintes auxquelles Wendel est soumise (retour sur investissement, liquidité propre de Wendel, investissement complémentaire dans les autres filiales ou nouveaux investissements). Dans ce cadre, Wendel a mis à la disposition de Mecatherm une ligne de liquidité de 15 M€ (tirée à hauteur de 7,5 M€ fin 2016) et a accordé une garantie de 15 M€ aux prêteurs de cette participation en contrepartie d'un allègement des contraintes liées aux covenants de la documentation bancaire relative à l'endettement de Mecatherm. 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 versés par certaines participations. De même, l'évolution de la situation économique et financière des participations a un impact sur leur valeur, or cette valeur est prise en compte pour le calcul du levier financier de Wendel (voir la note 5-1.3 « Risques liés aux marchés actions »).

Note 5-2.3 Perspectives sur la liquidité de Wendel

La prochaine échéance financière significative est le remboursement de l'obligation à échéance août 2017 pour 507 M€. Le risque de liquidité de Wendel sur les 12 mois suivant l'arrêté des comptes est faible compte tenu du niveau élevé de trésorerie et de placements financiers à court terme et des lignes de crédit disponibles non tirées.

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 2016)

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 disponible (l'éventuelle trésorerie nantie étant localisée dans la structure du financement avec appels en garantie).

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. Un éventuel tirage de dette avec appels en garantie (réduite de l'éventuelle trésorerie donnée en garantie) serait pris en compte en déduction des titres nantis en faveur de celle-ci car cette ligne de crédit est également 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 2016, 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.).

3. Financement bancaire avec appels en garantie (non tiré au 31 décembre 2016)

En cas de tirage, le crédit bancaire avec appels en garantie donne lieu à des nantisements de titres cotés. Ainsi lorsqu'il est tiré, la valeur des garanties accordées (titres Saint-Gobain, titres Bureau Veritas et trésorerie) doit rester au niveau exigé par le contrat bancaire (exigence fondée sur le montant de la dette). En cas de baisse de cette valeur, un appel en garantie est fait par la banque et en cas de hausse de cette valeur une partie des garanties est libérée. Ce financement étant sans recours sur Wendel, Wendel pourrait donc choisir de ne pas répondre aux éventuels appels en garantie complémentaires ; ceci aurait pour conséquence de mettre le financement en défaut et la banque pourrait alors saisir les garanties déjà accordées.

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 2016, la dette financière brute de Bureau Veritas s'élève à 3 082,4 M€ et la trésorerie s'élève à 1 094,1 M€. Bureau Veritas dispose également d'une ligne de financement confirmée et non tirée pour un montant total de 450 M€.

Les mêmes covenants financiers que ceux en vigueur au 31 décembre 2015 sont applicables. Ces covenants sont respectés au 31 décembre 2016 :

- 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 2016, ce ratio s'élève à 2,20 ;
- le rapport de l'Ebitda consolidé ajusté des 12 derniers mois de toute entité acquise sur les charges financières nettes doit être supérieur à 5,5. Au 31 décembre 2016, ce ratio s'élève à 10,11.

2. Dette financière de Constantia Flexibles

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2016, le nominal de la dette financière brute de Constantia Flexibles s'élève à 1 362,4 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 123,2 M€. La dette bancaire est soumise à un covenant financier uniquement lorsque plus de 35 % de la ligne revolver est tirée (ce qui n'est pas le cas au 31 décembre 2016) ; dans ce cas le rapport entre la dette nette et l'Ebitda des 12 derniers mois doit être inférieur à 6,7. Ce covenant est respecté au 31 décembre 2016.

La documentation relative à la dette de Constantia Flexibles prévoit les restrictions habituelles pour ce type de crédit. Certaines opérations telles que fusions, cessions d'actifs, garanties accordées, acquisitions, endettement supplémentaire, paiement de dividendes, rachat d'actions, changement d'actionnaires, sont interdites, limitées ou nécessitent l'accord préalable des prêteurs.

3. Dette financière de Cromology

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Fin 2016, la dette financière de Cromology s'élève à 280,6 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission étalés et prêt d'actionnaires) et la trésorerie s'élève à 39,1 M€. À cette date, cette dette brute est soumise aux covenants suivants :

- le rapport entre le LTM Ebitda ajusté (excédent brut d'exploitation des 12 derniers mois) et le montant des intérêts financiers cash nets doit être supérieur à 2,38 (ce ratio minimum augmente jusqu'à 2,70 en 2018), le test est trimestriel ; et
- le rapport entre la dette nette consolidée (hors prêt d'actionnaires) et le LTM Ebitda ajusté doit être inférieur à 4,77 (ce ratio maximum diminue jusqu'à 3,75 en 2019), le test est trimestriel.

Ces covenants sont respectés au 31 décembre 2016.

La documentation relative à cette dette prévoit les 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 2016, après le refinancement de décembre 2016, le nominal de la dette bancaire brute de Stahl s'élève à 569,6 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 313,9 M€. Début 2017, Wendel a reçu un dividende de 242,7 M€.

À partir de mars 2017, Stahl devra respecter le covenant financier correspondant au rapport entre la dette nette consolidée et le LTM EBITDA (excédent brut d'exploitation des 12 derniers mois) qui devra être inférieur ou égal à 5.

La documentation relative à la dette de Stahl prévoit les 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 Mecatherm

Au 31 décembre 2016, le nominal de la dette financière brute de Mecatherm s'élève à 41,0 M€ (y compris intérêts courus, escompte sans recours et 7,5 M€ de ligne de liquidité accordée par Wendel, et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 2,0 M€.

Compte tenu de l'environnement économique volatil et des difficultés opérationnelles rencontrées dans les années passées, Mecatherm et ses prêteurs bancaires se sont accordés pour suspendre les tests de ratios de covenants financiers tant que le résultat opérationnel n'est pas supérieur à un certain seuil défini contractuellement. Dans le cadre de cet accord, Wendel a accordé à Mecatherm une ligne de liquidité de 15,0 M€ (tirée à hauteur de 7,5 M€ fin 2016) afin de permettre le financement des besoins généraux de Mecatherm et a accordé une garantie à première demande aux banques d'un montant de 15 M€ destinée à assurer le service de la dette bancaire de Mecatherm. Le recours des prêteurs bancaires de Mecatherm sur le groupe Wendel est limité à cette garantie.

6. Dette financière de CSP Technologies

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Au 31 décembre 2016, le nominal de la dette bancaire brute de CSP Technologies s'élève à 179,8 M\$, soit 170,6 M€ (y compris intérêts courus et hors frais d'émission) et la trésorerie s'élève à 3,4 M\$, soit 3,3 M€. À cette date, les covenants sont les suivants :

- le rapport entre le LTM Ebitda (excédent brut d'exploitation des 12 derniers mois) et le montant des intérêts financiers nets payés doit être supérieur ou égal à 2,25 (ce ratio minimum augmente à 2,5 à partir de mars 2019). Ce ratio est calculé sur 12 mois glissants, le test est trimestriel ; et
- le rapport entre la dette nette consolidée (dette brute diminuée de la trésorerie dans la limite de 10,5 M\$) et le LTM Ebitda doit être inférieur ou égal à 6,25 (ce ratio maximum diminue jusqu'à 4 à la fin de l'année 2020), le test est trimestriel.

Ces covenants sont respectés au 31 décembre 2016.

La documentation relative à la dette de CSP Technologies prévoit les 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.

7. Dette financière de Nippon Oil Pump

Cette dette est sans recours sur Wendel.

Fin 2016, le nominal des dettes bancaires brutes de Nippon Oil Pump s'élève à 4,0 milliards de yens (soit 32,8 M€) et la trésorerie est de 0,7 milliard de yens (soit 6,0 M€). Près d'un quart des dettes financières est amortissable jusqu'en 2019 et trois quarts sont remboursables *in fine* en 2019.

Les covenants financiers portent sur un montant minimum de capitaux propres et sur le résultat net qui ne peut être négatif

pendant 2 années consécutives. Ces covenants sont respectés au 31 décembre 2016.

Note 5-3 Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, 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	6,0		2,9
Trésorerie et actifs financiers de placement ⁽¹⁾	- 0,3		- 2,6
Impacts des instruments dérivés	0,0	0,9	- 0,9
EXPOSITION AUX TAUX D'INTÉRÊT	5,8	0,9	- 0,5
	94 %	15 %	- 9 %

(1) Hors placements financiers non sensibles aux taux d'intérêt pour 0,1.

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 2016.

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 + 9 M€ sur le résultat financier avant impôt des 12 mois suivant le 31 décembre 2016 (hypothèses : endettement financier net au 31 décembre 2016, 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 2015, 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	6,1		3,4
Trésorerie et actifs financiers de placement ⁽¹⁾	- 0,3		- 1,2
Impacts des instruments dérivés	0,2	0,9	- 1,1
EXPOSITION AUX TAUX D'INTÉRÊT	6,0	0,9	1,2
	74 %	11 %	14 %

(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 clients et les créances pour lesquelles il existe un risque d'irrecouvrabilité font l'objet d'une dépréciation. À la clôture, il n'y a pas de concentration significative du risque de crédit sur les créances clients compte tenu de la diversification géographique et sectorielle du Groupe.

La trésorerie et les placements financiers de Wendel et de ses *holdings* sont essentiellement placés auprès d'institutions financières de premier rang. Compte tenu du montant global de la trésorerie et des placements financiers à court terme au 31 décembre 2016 (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »), des montants importants peuvent être placés auprès d'une même institution financière. Les instruments dérivés sont conclus avec des établissements financiers de premier rang.

Note 5-5 Gestion du risque de change

Note 5-5.1 Wendel

Au 31 décembre 2016, Wendel détient 390 M€ de placements financiers et de trésorerie libellés en dollars. Ce montant en dollars est lié à la stratégie du Groupe qui est notamment d'investir en Amérique du Nord. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la juste valeur. Ainsi, une baisse de 5 % de la valeur du dollar par rapport à l'euro aurait un impact de l'ordre de - 19,5 M€ dans le compte de résultat.

Certaines participations 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, Stahl, IHS, CSP Technologies, Constantia Flexibles et Allied Universal. Compte tenu de l'exposition de ces actifs au dollar, Wendel a décidé de convertir synthétiquement une partie de son endettement obligataire dans cette monnaie grâce à l'utilisation d'instruments dérivés. Ainsi, 800 M€ de *cross currency swaps* euro-dollar ont été mis en place en février et mars 2016. Cette opération permet de limiter l'impact des variations de la parité euro-dollar 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 euro-dollar sont comptabilisées en capitaux propres (sur 2016, l'impact est de - 39,2 M€). Une augmentation de 5 % de la valeur du dollar par rapport à l'euro aurait un impact de - 42 M€ en capitaux propres, au titre des *cross currency swaps*.

Note 5-5.2 Bureau Veritas

Bureau Veritas opère au niveau international et est en conséquence exposée à un risque de fluctuation des cours 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 où les prestations de service sont fournies localement.

Pour les activités de Bureau Veritas exposées à des marchés globalisés, une partie du chiffre d'affaires est libellée en dollars ou influencée par le niveau de cette devise. Elles sont donc impactées indirectement par l'évolution de la devise américaine.

En 2016, plus de 70 % du chiffre d'affaires de Bureau Veritas résultait de la consolidation des états financiers d'entités avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, dont 19,0 % en dollars ou une devise corrélée au dollar (y compris le dollar de Hong Kong), 10,1 % en yuans chinois, 4,2 % en dollars canadiens, 3,9 % en livre sterling, 3,7 % en dollars australiens et 3,2 % en réaux brésiliens. Prises individuellement, les autres devises ne représentent pas plus de 4 % du chiffre d'affaires de Bureau Veritas. Ainsi, une variation de 1 % de l'euro contre le dollar et les devises corrélées aurait eu un impact d'environ 0,2 % sur le chiffre d'affaires consolidé 2016 de Bureau Veritas (soit environ 9 M€) et de 0,2 %

sur le résultat d'exploitation 2016 de Bureau Veritas (soit un montant d'environ 1 M€). Par ailleurs, la part du chiffre d'affaires consolidé 2016 libellée en dollars dans les pays dont la devise fonctionnelle diffère de cette monnaie ou des devises qui lui sont corrélées s'élève à 10 %.

Note 5-5.3 Constantia Flexibles

En 2016, 37 % du chiffre d'affaires de Constantia Flexibles est réalisé dans des devises autres que l'euro dont 18 % 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 2016 (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) de Constantia Flexibles, soit un impact inférieur à +/- 4 M€.

Par ailleurs, Constantia Flexibles a une dette financière de 237 M€ qui est libellée en dollars et qui est portée par une société dont la monnaie de fonctionnement est l'euro. Ainsi, en cas de variation de la valeur du dollar face à l'euro de +/- 5 %, un impact de change d'environ +/- 12 M€ serait constaté en résultat financier.

Note 5-5.4 Cromology

Cromology possède des filiales au Maroc et en Argentine. Les risques d'inflation et d'évolution des parités de change se concentrent actuellement sur l'Argentine, où le groupe a réalisé un chiffre d'affaires 2016 de 37 M€ (5 % du chiffre d'affaires total groupe), en diminution de 35 % par rapport à 2015. Le passage du peso argentin au régime de taux de change flottant en décembre 2015 s'est accompagné d'une forte dévaluation locale (en partie compensée par l'inflation locale) et de difficultés économiques qui se répercutent sur le chiffre d'affaires 2016. Toutefois, l'impact sur le résultat opérationnel 2017 de Cromology ne devrait pas être significatif, compte tenu de la contribution limitée de l'Argentine au résultat opérationnel de Cromology (inférieur à 2 M€ en 2016). En outre, la trésorerie disponible localement n'est pas significative.

Note 5-5.5 CSP Technologies

Le groupe CSP Technologies est majoritairement implanté aux États-Unis, ainsi sa monnaie de fonctionnement est le dollar et environ 75 % de l'activité est réalisée dans cette monnaie. Une variation de +/- 5 % du dollar contre l'euro aurait eu une incidence inférieure à +/- 1 M€ sur le résultat opérationnel courant 2016 dans les comptes de Wendel exprimés en euros.

Un prêt interne au groupe CSP Technologies entre les sociétés américaines et les sociétés européennes est susceptible de générer une perte/ un gain comptable de +/- 2 M€ en cas de hausse/ baisse du dollar.

La dette du groupe CSP Technologies est intégralement libellée en dollars. Sa monnaie fonctionnelle étant également le dollar, il n'y a pas d'impact sur le compte de résultat.

Note 5-5.6 Stahl

En 2016, 59 % du chiffre d'affaires de Stahl est réalisé dans des devises autres que l'euro dont 33 % en dollars, 8 % en yuans chinois, 7 % en roupies indiennes et 5 % en réaux brésiliens. Une variation de +/- 5 % du dollar, ou des monnaies qui lui sont corrélées, contre l'euro aurait eu un impact d'environ +/- 5 % sur le résultat opérationnel courant 2016 avant dépréciation et amortissement (hors écritures liées à l'allocation des écarts d'acquisition et frais non récurrents) de Stahl, soit un impact de +/- 7 M€.

Par ailleurs, Stahl a une dette financière de 569 M€ qui est libellée en dollars et qui est portée par une société dont la monnaie de fonctionnement est l'euro. Ainsi, en cas de variation de la valeur du dollar face à l'euro de +/- 5 %, un impact de change d'environ +/- 28 M€ serait constaté en résultat financier.

Note 5-6 Gestion du risque de matières premières

Les principales participations du Groupe dont le risque de variation des prix des matières premières est le plus significatif sur les comptes du Groupe sont Cromology, Stahl et Constantia Flexibles.

Les achats de matières premières représentent environ 125 M€ chez Cromology en 2016. Une augmentation de 10 % du prix de l'ensemble des matières premières que Cromology utilise aurait

entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 13 M€ sur une base annuelle. Cromology estime néanmoins que, si les circonstances le permettent, une augmentation des prix de vente de ses produits à court terme peut compenser globalement l'effet de telles augmentations. Cromology travaille constamment à optimiser ses achats en qualifiant de nouveaux fournisseurs et en ayant recours à des reformulations dans l'élaboration de ses produits.

Les achats de matières premières de Stahl représentent environ 295 M€ en 2016. 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 29 M€ sur une base annuelle. Stahl estime que, si les circonstances le permettent, elle pourrait augmenter les prix de vente de ses produits à court terme afin de compenser globalement l'effet de telles augmentations.

Les achats de matières premières de Constantia Flexibles représentent environ 976 M€ en 2016. 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 98 M€ sur une base annuelle. Constantia Flexibles a une politique de gestion du risque de fluctuation du prix de l'aluminium au travers de contrats de couverture. De plus, la société estime qu'une augmentation des prix de vente de ses produits peut compenser globalement l'effet de telles augmentations à court terme.

NOTE 6 Information sectorielle

L'analyse du compte de résultat par secteur d'activité est répartie entre le « résultat des activités », les éléments non récurrents et les effets liés aux écarts d'acquisition.

Résultat des activités

Le résultat des activités correspond au résultat dit « récurrent » du Groupe. Il est composé du résultat des participations et du résultat des sociétés *holdings* à l'exclusion des éléments non récurrents et des effets liés aux écarts d'acquisition tels que définis ci-après :

- le « résultat des participations » est défini comme étant le résultat net des sociétés sous contrôle exclusif (intégration globale : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, AlliedBarton (jusqu'à sa fusion avec Universal Services of America) ainsi que, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Parcours, cédée en mai 2016, regroupées sous Oranje-Nassau Développement) et la quote-part de Wendel dans le résultat net des participations comptabilisées par mise en équivalence (Allied Universal, IHS, Saint-Gobain, ainsi qu'Exceet et SGI Africa regroupées sous Oranje-Nassau Développement) 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 2016 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromo- logy	Oranje- Nassau Dévelop- pement Stahl	Allied Barton	Mises en équivalence				Wendel & Holdings	Total Groupe
						Saint- Gobain	Allied Universal IHS				
Résultat net des activités											
Chiffres d'affaires	4 549,2	2 062,1	737,3	655,7	279,3	-				-	8 283,6
Ebitda⁽¹⁾	N/A	290,0	64,0	155,6	N/A	-					
Résultat opérationnel ajusté⁽¹⁾	734,9	179,3	35,9	140,2	45,1	-			- 0,2		
Autres éléments opérationnels récurrents	-	- 2,0	- 1,8	6,4	- 3,3	- 1,2			-		
Résultat opérationnel	734,9	177,3	34,2	133,8	41,9	- 1,2			- 0,2	- 58,1	1 062,5
Coût de l'endettement financier net	- 89,9	- 76,5	- 19,2	- 8,8	- 15,1	-			0,0	- 142,8	- 352,3
Autres produits et charges financiers	3,4	- 2,9	- 0,4	3,4	- 0,5	-			- 0,0		2,9
Charges d'impôt	- 224,5	- 30,8	2,4	- 33,1	- 6,4	-			- 0,8	- 2,4	- 295,5
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,8	0,1	0,5	-	- 1,1	-	106,6	- 44,5	1,7	-	64,2
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	-	-	-	4,2	31,0	-	-	-	-	35,2
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	424,7	67,1	17,5	95,3	23,0	29,8	106,6	- 44,5	0,7	- 203,3	516,9
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	258,5	32,5	1,5	23,4	0,3	1,5	-	- 0,2	0,0	-	317,5
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	166,2	34,6	16,1	71,9	22,6	28,3	106,6	- 44,3	0,7	- 203,3	199,4
Résultat non récurrent											
Résultat opérationnel	- 125,2	- 63,1	- 16,0	- 22,9	- 15,3	0,0	-	-	-	- 95,2	- 337,7
Résultat financier	- 0,0	- 24,8	- 69,0	- 11,5	- 2,5	-	-	-	- 1,0	- 37,4 ⁽⁴⁾	- 146,2
Charges d'impôt	46,4	19,0	12,3	8,4	9,6	-	-	-	-	-	95,7
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	- 14,3	-	9,8	- 152,6	- 27,8	- 147,9 ⁽⁵⁾	- 332,8
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	-	-	-	- 0,6	- 72,6	-	-	-	136,3 ⁽⁶⁾	63,0
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	- 78,8	- 68,9	- 72,7	- 26,0	- 23,0	- 72,6	9,8	- 152,6	- 28,9	- 144,3	- 658,0
dont :											
■ Éléments non récurrents	- 32,1	- 23,1	- 81,8	- 13,6	- 6,2	- 58,2	6,8	- 152,6 ⁽³⁾	- 10,2	- 144,3	- 515,2
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 46,7	- 45,8	9,1	- 12,4	- 9,0	- 14,5	17,9	-	- 18,7	-	- 120,1
■ Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	- 7,8	-	- 14,9 ⁽²⁾	-	-	-	- 22,7
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	- 46,8	- 27,2	- 7,2	- 6,3	- 0,2	- 3,6	-	- 0,8	- 0,1	0,5	- 91,8
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	- 32,0	- 41,7	- 65,4	- 19,7	- 22,9	- 69,0	9,8	- 151,8	- 28,7	- 144,8	- 566,2
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	345,9	- 1,8	- 55,1	69,3	- 0,1	- 42,9	116,4	- 97,1	- 28,2	- 347,6	- 141,1
Résultat net consolidé - part des minoritaires	211,7	5,3	- 5,8	17,1	0,2	- 2,1	-	- 1,0	- 0,1	0,5	225,7
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	134,2	- 7,0	- 49,4	52,2	- 0,3	- 40,7	116,4	- 196,1	- 28,0	- 348,1	- 366,8

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

(2) Ce poste intègre les dépréciations d'actifs constatées par le groupe Saint-Gobain.

(3) IHS : ce poste est composé principalement d'une perte de change (par ailleurs compensée par une variation du même montant en réserves de conversion) et d'un résultat de dilution d'un montant de + 3,5 M€ (voir la note 10 « Titres mis en équivalence »).

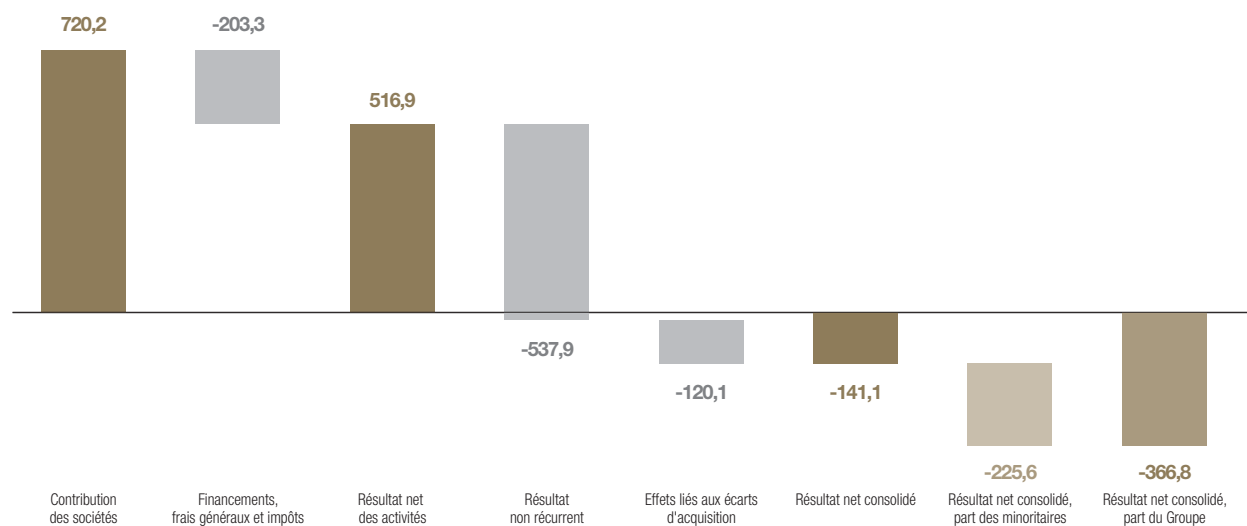
(4) Dont - 123,6 M€ de perte sur le rachat d'obligations Wendel (voir la note 5-2 « Risque de liquidité »).

(5) Ce poste est impacté par la cession des titres Saint-Gobain pour - 229,6 M€ et par la déconsolidation des titres IHS détenus par les co-investisseurs pour 81,7 M€ (voir la note 2 « Variations de périmètre » et la note 10 « Titres mis en équivalence »).

(6) Ce poste comprend les résultats de cession d'AlliedBarton et de Parcours pour respectivement 58,2 M€ et 78,3 M€ (hors l'arrêt des amortissements pour Parcours) (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Analyse du résultat consolidé au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)



La contribution d'Oranje-Nassau Développement dans le compte de résultat en 2016 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Parcours ⁽²⁾	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	exceet	SGI Africa	Oranje-Nassau Développement
Résultat net des activités							
Chiffres d'affaires	-	118,7	114,5	46,1	-	-	279,3
Ebitda ⁽¹⁾	N/A	13,7		8,6	-	-	
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	N/A	11,8	26,6	6,8	-	-	45,1
Autres éléments opérationnels récurrents	- 0,1	- 0,5	- 1,4	- 1,2	-	-	- 3,3
Résultat opérationnel	- 0,1	11,3	25,1	5,5	-	-	41,9
Coût de l'endettement financier net	-	- 1,4	- 13,4	- 0,4	-	-	- 15,1
Autres produits et charges financiers	-	- 0,5	0,1	- 0,1	-	-	- 0,5
Résultat courant avant impôt (RCAI), management fees inclus	- 0,1	N/A	N/A	N/A			-
Charges d'impôt	-	- 1,1	- 3,2	- 2,1	-	-	- 6,4
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	- 0,5	- 0,5	- 1,1
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	4,2	-	-	-	-	-	4,2
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	4,1	8,3	8,7	2,9	- 0,5	- 0,5	23,0
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	0,0	0,1	0,1	0,1	-	-	0,3
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	4,1	8,2	8,6	2,9	- 0,5	- 0,5	22,6
Résultat non récurrent							
Résultat opérationnel	-	- 1,7	- 10,7	- 2,8	-	-	- 15,3
Résultat financier	-	-	- 2,5	-	-	-	- 2,5
Charges d'impôt	-	3,8	4,8	1,0	-	-	9,6
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	- 14,3	-	- 14,3
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 0,6	-	-	-	-	-	- 0,6
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	- 0,6	2,1	- 8,4	- 1,8	- 14,3	-	- 23,0
dont :							
■ Éléments non récurrents	- 0,2	- 0,2	- 1,4	- 0,1	- 4,1	-	- 6,2
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 0,4	2,3	- 7,0	- 1,6	- 2,3	-	- 9,0
■ Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	- 7,8	-	- 7,8
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	- 0,0	0,0	- 0,1	- 0,0	-	-	- 0,2
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	- 0,6	2,0	- 8,3	- 1,7	- 14,3	-	- 22,9
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	3,4	10,4	0,3	1,1	- 14,8	- 0,5	- 0,1
Résultat net consolidé - part des minoritaires	0,0	0,1	0,0	0,0	-	-	0,2
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	3,4	10,2	0,3	1,1	- 14,8	- 0,5	- 0,3

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

(2) Le résultat de Parcours pris en compte dans la présentation économique du résultat ne tient pas compte de l'arrêt des amortissements requis par IFRS 5 (voir la note 2 « Variations de périmètre »), la contrepartie est comptabilisée dans le résultat de cession de cette participation.

Note 6-2 Analyse du compte de résultat de l'exercice 2015 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Allied Barton	Cromology	Stahl	Oranje-Nassau Développement	Mises en équivalence		Wendel & IHS Holdings	Total Groupe
							Saint-Gobain			
Résultat net des activités										
Chiffres d'affaires	4 634,8	1 442,0	-	751,9	628,1	226,6				- 7 683,4
Ebitda⁽¹⁾	N/A	197,5	-	67,8	128,7	N/A				
Résultat opérationnel ajusté⁽¹⁾	775,2	125,7	-	42,8	113,6	6,4				
Autres éléments opérationnels récurrents	-	- 1,5	- 0,2	- 2,1	- 6,4	- 2,4				
Résultat opérationnel	775,2	124,2	-	40,7	107,2	4,0			- 56,8	994,4
Coût de l'endettement financier net	- 80,0	- 58,2	-	- 18,8	- 9,5	- 14,5			- 156,1	- 337,0
Autres produits et charges financiers	- 9,3	0,8	-	- 1,6	7,2	- 0,5				- 3,4
Charges d'impôt	- 254,0	- 11,5	-	- 3,7	- 20,5	- 3,8			- 4,3	- 297,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,8	-	-	0,3	-	- 0,1	153,2	- 68,5	-	85,7
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	-	3,2	-	-	17,1	-	-	-	20,3
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	432,7	55,3	3,0	17,0	84,4	2,3	153,2	- 68,4	- 217,3	462,2
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	256,4	22,3	0,1	1,9	23,5	0,1	-	- 0,4	-	303,9
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	176,3	33,0	2,9	15,1	60,9	2,2	153,2	- 68,0	- 217,3	158,3
Résultat non récurrent										
Résultat opérationnel	- 198,3	- 71,9	-	- 16,6	- 21,3	- 47,8	-	-	- 70,9	- 426,7
Résultat financier	0,0	- 11,7	-	- 61,1	- 24,6	-	-	-	72,0	- 25,3
Charges d'impôt	33,3	20,7	-	2,1	19,9	10,8	-	-	-	86,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	- 19,4	0,9	- 41,6	-	- 60,1
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	-	-	- 9,9	-	-	- 2,5	-	-	-	- 12,4
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	- 165,0	- 62,8	- 9,9	- 75,5	- 26,0	- 58,9	0,9	- 41,6	1,2	- 437,7
dont :										
■ Éléments non récurrents	- 14,7	- 19,2	- 6,2	- 74,2	- 13,9	- 7,8	9,4	- 41,6 ⁽³⁾	1,2 ⁽⁴⁾	- 167,1
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 60,3	- 43,7	- 3,7	- 1,3	- 12,1	- 14,3	7,3	-	-	- 142,5
■ Dépréciation d'actifs	- 90,0	-	-	-	-	- 36,9	- 1,2 ⁽²⁾	-	-	- 128,1
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	- 97,3	- 20,2	- 0,5	- 7,5	- 7,3	- 0,3	-	- 0,3	0,2	- 133,1
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	- 67,7	- 42,6	- 9,4	- 68,0	- 18,7	- 58,6	0,9	- 41,3	1,0	- 304,6
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	267,7	- 7,6	- 6,9	- 58,5	58,4	- 56,6	154,1	- 110,0	- 216,1	24,5
Résultat net consolidé - part des minoritaires	159,1	2,1	- 0,3	- 5,6	16,2	- 0,2	-	- 0,6	0,2	170,7
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	108,6	- 9,6	- 6,5	- 52,9	42,2	- 56,4	154,1	- 109,4	- 216,3	- 146,2

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

(2) Ce poste intègre les éléments suivants :

- dépréciations d'actifs constatées par le groupe Saint-Gobain pour - 108,2 M€ ;
- reprise de dépréciation d'actif constatée par Wendel sur les titres Saint-Gobain pour + 203,4 M€ ;
- résultat de cession de la division Conditionnement Verallia pour - 96,5 M€.

(3) IHS : ce poste est composé principalement d'une perte de change, et d'un résultat de dilution d'un montant de + 18 M€.

(4) Ce poste intègre une perte liée aux exercices de liquidité des managers co-investisseurs pour - 64,9 M€ (voir la note 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements ») et un produit sur cession des puts Saint-Gobain pour + 28,4 M€.

La contribution d'Oranje-Nassau Développement dans le compte de résultat en 2015 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Parcours	Mecatherm	Technologies	CSP	Nippon Oil Pump	exceet	Oranje- Nassau Dévelop- pement
Résultat net des activités							
Chiffres d'affaires	N/A	96,4	90,2	40,0	-	-	226,6
Ebitda⁽¹⁾	N/A	- 11,8		4,8	-	-	
Résultat opérationnel ajusté⁽¹⁾	N/A	- 13,5	16,6	3,2	-	-	
Autres éléments opérationnels récurrents	- 0,3	- 0,5	- 1,5	- 0,2	-	-	- 2,4
Résultat opérationnel	- 0,3	- 14,0	15,1	3,1	-	-	4,0
Coût de l'endettement financier net	-	- 1,9	- 12,1	- 0,5	-	-	- 14,5
Autres produits et charges financiers	-	- 0,5	0,0	-	-	-	- 0,5
Résultat courant avant impôt (RCAI), management fees inclus	- 0,3	N/A	N/A	N/A			
Charges d'impôt	-	- 1,4	- 1,5	- 0,8	-	-	- 3,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	- 0,1	-	- 0,1
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	17,1	-	-	-	-	-	17,1
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS	16,9	- 17,8	1,5	1,8	- 0,1	-	2,3
Résultat net récurrent des activités - part des minoritaires	0,2	- 0,2	0,1	-	-	-	0,1
RÉSULTAT NET RÉCURRENT DES ACTIVITÉS - PART DU GROUPE	16,7	- 17,6	1,4	1,8	- 0,1	-	2,2
Résultat non récurrent							
Résultat opérationnel		- 27,1	- 18,3	- 2,3			- 47,8
Résultat financier		-	-	-			-
Charges d'impôt		3,1	6,9	0,9			10,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-	-	-	- 19,4	-	- 19,4
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou destinées à être cédées	- 2,5						- 2,5
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT	- 2,5	- 24,1	- 11,4	- 1,5	- 19,4	-	- 58,9
dont :							
■ Éléments non récurrents	- 1,0	- 3,7	- 3,5	- 0,0	0,4	-	- 7,8
■ Effets liés aux écarts d'acquisition	- 1,5	- 0,9	- 7,9	- 1,5	- 2,5	-	- 14,3
■ Dépréciation d'actifs	-	- 19,5	-	-	- 17,3	-	- 36,9
Résultat net non récurrent - part des minoritaires	-	- 0,1	- 0,2	-	-	-	- 0,3
RÉSULTAT NET NON RÉCURRENT - PART DU GROUPE	- 2,5	- 24,0	- 11,2	- 1,4	- 19,4	-	- 58,6
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	14,4	- 41,9	- 9,9	0,3	- 19,5	-	- 56,6
Résultat net consolidé - part des minoritaires	0,2	- 0,2	- 0,2	0,0	-	-	- 0,2
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ - PART DU GROUPE	14,2	- 41,7	- 9,8	0,3	- 19,5	-	- 56,4

(1) Avant l'impact des allocations d'écart d'acquisition, les éléments non récurrents et les management fees.

Note 6-3 Analyse du bilan au 31 décembre 2016 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Oranje- Nassau Dévelop- pement	Saint- Gobain	IHS	Allied Universal	Wendel & Holdings	Total Groupe
Écarts d'acquisition nets	2 349,5	770,4	211,6	62,1	275,6	-	-	-	-	3 669,3
Immobilisations incorporelles nettes	884,3	827,0	210,9	100,2	216,3	-	-	-	0,1	2 238,8
Immobilisations corporelles nettes	518,6	785,7	86,4	138,1	92,8	-	-	-	14,3	1 635,9
Actifs financiers non courants	70,5	43,9	5,9	0,6	2,8	-	-	-	261,8	385,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	-	-	0,2	-	-	-	0,5	0,7
Titres mis en équivalence	5,0	1,2	1,7	-	50,4	1 662,3	434,2	258,4	-	2 413,2
Impôts différés actifs	142,9	13,6	28,7	14,4	-	-	-	-	1,4	200,9
Total des actifs non courants	3 970,9	2 441,8	545,2	315,4	638,1	1 662,3	434,2	258,4	278,0	10 544,2
Actifs destinés à être cédés	0,0	0,0	-	2,0	-	-	-	-	-	2,0
Stocks et travaux en cours	20,6	275,8	91,0	77,3	43,8	-	-	-	-	508,5
Créances clients	1 325,5	242,4	136,6	125,1	67,5	-	-	-	1,9	1 899,0
Autres actifs courants	150,0	48,7	50,3	17,0	5,7	-	-	-	11,9	283,6
Impôts exigibles	48,9	9,6	-	11,6	0,3	-	-	-	0,0	70,5
Autres actifs financiers courants	54,7	5,1	0,3	0,6	0,2	-	-	-	381,3	442,2
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	1 094,1	123,2	47,0	313,9	11,2	-	-	0,5	971,4	2 561,3
Total des actifs courants	2 693,9	704,8	325,1	545,5	128,7	-	-	0,5	1 366,4	5 765,0
TOTAL DE L'ACTIF										16 311,2
Capitaux propres - part du Groupe										2 257,7
Intérêts minoritaires										1 039,4
Total des capitaux propres										3 297,1
Provisions	299,9	64,8	40,5	23,0	12,0	-	-	-	25,1	465,3
Dettes financières	2 492,9	1 154,5	302,5	546,1	196,6	-	-	- 0,0	2 885,1	7 577,7
Autres passifs financiers	82,9	149,8	0,4	5,0	8,4	-	-	-	271,7	518,2
Impôts différés passifs	221,9	262,4	120,8	15,5	56,4	-	-	-	1,0	677,9
Total des passifs non courants	3 097,7	1 631,5	464,2	589,6	273,4	-	-	- 0,0	3 182,8	9 239,1
Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisions	-	56,7	2,3	0,1	6,9	-	-	-	0,2	66,1
Dettes financières	589,5	159,1	6,4	13,4	30,4	-	-	-	568,4	1 367,2
Autres passifs financiers	114,3	28,4	0,5	1,7	-	-	-	-	258,3	403,1
Dettes fournisseurs	347,7	306,5	103,6	62,4	17,8	-	-	0,1	12,1	850,2
Autres dettes	693,6	77,3	95,3	51,9	51,6	-	-	0,0	14,6	984,2 ⁽¹⁾
Impôts exigibles	66,4	26,7	-	8,6	2,0	-	-	0,0	0,3	104,1
Total des passifs courants	1 811,4	654,7	208,0	138,0	108,8	-	-	0,1	853,8	3 774,9
TOTAL DU PASSIF										16 311,2

(1) Au 31 décembre 2016, ce montant inclut 134,4 M€ de produits constatés d'avance.

La contribution d'Oranje-Nassau Développement au bilan en 2016 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	exceet	SGL Africa	Oranje-Nassau Développement
Écarts d'acquisition nets	84,1	173,4	18,2	-	-	275,6
Immobilisations incorporelles nettes	66,0	124,8	25,4	-	-	216,3
Immobilisations corporelles nettes	6,6	73,3	13,0	-	-	92,8
Actifs financiers non courants	0,7	0,3	1,8	-	-	2,8
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	0,2	-	-	-	0,2
Titres mis en équivalence	-	-	-	24,7	25,7	50,4
Impôts différés actifs	-	-	-	-	-	-
Total des actifs non courants	157,4	372,0	58,3	24,7	25,7	638,1
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-
Stocks et travaux en cours	10,0	25,8	8,0	-	-	43,8
Créances clients	34,2	17,2	16,1	-	-	67,5
Autres actifs courants	2,2	3,2	0,3	-	-	5,7
Impôts exigibles	0,3	-	-	-	-	0,3
Autres actifs financiers courants	-	0,2	-	-	-	0,2
Comptes de trésorerie et équivalent de trésorerie	2,0	3,3	6,0	-	-	11,2
Total des actifs courants	48,8	49,6	30,4	-	-	128,7
Provisions	4,1	0,2	7,7	-	-	12,0
Dettes financières	17,9	149,7	29,0	-	-	196,6
Autres passifs financiers	1,0	5,4	2,0	-	-	8,4
Impôts différés passifs	16,4	30,6	9,4	-	-	56,4
Total des passifs non courants	39,4	185,9	48,1	-	-	273,4
Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-
Provisions	6,9	-	-	-	-	6,9
Dettes financières	15,0	11,9	3,5	-	-	30,4
Autres passifs financiers	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	7,3	5,8	4,7	-	-	17,8
Autres dettes	36,5	13,1	2,0	-	-	51,6
Impôts exigibles	-	0,1	2,0	-	-	2,0
Total des passifs courants	65,7	30,9	12,2	-	-	108,8

Note 6-4 Analyse du bilan au 31 décembre 2015 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Allied Barton	Cromology	Stahl	Oranje-Nassau Développement	Saint-Gobain	IHS	Wendel & Holdings	Total Groupe
Écarts d'acquisition nets	2 172,4	713,1	902,5	205,0	53,6	258,5	-	-	-	4 305,0
Immobilisations incorporelles nettes	826,9	855,7	518,9	209,8	95,4	198,5	-	-	0,1	2 705,3
Immobilisations corporelles nettes	497,9	759,8	6,8	91,7	139,8	83,1	-	-	13,7	1 592,7
Actifs financiers non courants	76,6	103,8	43,4	6,1	1,6	2,5	-	-	235,6	469,6
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	33,9	-	-	0,2	-	-	0,5	34,6
Titres mis en équivalence	4,8	-	-	1,1	-	36,6	3 014,4	669,9	-	3 726,8
Impôts différés actifs	137,2	8,9	-	28,2	21,5	0,2	-	-	0,9	196,8
Total des actifs non courants	3 715,7	2 441,3	1 505,4	541,8	311,9	579,6	3 014,4	669,9	250,7	13 030,8
Actifs destinés à être cédés	6,6	-	-	-	1,6	962,5	-	-	-	970,8
Stocks et travaux en cours	18,3	253,2	-	88,5	81,9	44,0	-	-	-	485,8
Créances clients	1 228,9	203,9	284,5	147,9	116,3	62,3	-	-	0,1	2 044,0
Autres actifs courants	127,0	51,9	11,0	42,4	18,1	6,7	-	-	7,4	264,5
Impôts exigibles	45,5	8,4	-	5,0	13,8	0,3	-	-	0,0	73,1
Autres actifs financiers courants	61,7	1,4	-	-	0,1	0,0	-	-	358,1	421,3
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie	522,9	63,9	4,3	32,8	77,8	14,0	-	-	472,9	1 188,6
Total des actifs courants	2 004,4	582,6	299,8	316,6	308,1	127,4	-	-	838,5	4 477,3
TOTAL DE L'ACTIF										18 478,9
Capitaux propres - part du Groupe										2 982,0
Intérêts minoritaires										972,5
Total des capitaux propres										3 954,5
Provisions	282,2	65,6	19,2	34,2	19,6	10,7	-	-	22,0	453,4
Dettes financières	2 311,0	1 231,6	872,3	314,6	210,6	204,6	-	-	3 516,1	8 660,9
Autres passifs financiers	52,1	98,2	61,8	1,2	0,1	9,4	-	-	525,7	748,4
Impôts différés passifs	220,7	280,4	-	139,9	18,4	62,2	-	-	0,4	722,0
Total des passifs non courants	2 865,9	1 675,8	953,3	489,9	248,7	286,8	-	-	4 064,2	10 584,6
Passifs destinés à être cédés	1,8	-	-	-	-	792,6	-	-	-	794,3
Provisions	-	57,4	68,0	0,7	0,2	9,8	-	-	-	136,0
Dettes financières	78,9	14,3	31,6	0,3	28,6	18,8	-	-	737,8	910,3
Autres passifs financiers	118,7	42,1	0,8	-	-	-	-	-	23,1	184,6
Dettes fournisseurs	302,5	245,8	45,1	97,0	68,8	21,2	-	-	4,7	785,0
Autres dettes	660,4	77,3	81,5	99,8	49,5	50,3	-	-	15,6	1 034,3 ⁽¹⁾
Impôts exigibles	72,1	17,4	0,0	-	4,7	0,8	-	-	0,2	95,2
Total des passifs courants	1 232,5	454,2	227,0	197,8	151,7	100,8	-	-	781,3	3 145,4
TOTAL DU PASSIF										18 478,9

(1) Au 31 décembre 2015, ce montant inclut 144,9 M€ de produits constatés d'avance.

La contribution d'Oranje-Nassau Développement au bilan en 2015 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Parcours	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	exceet	Oranje-Nassau Développement
Écarts d'acquisition nets	-	84,1	157,3	17,2	-	258,5
Immobilisations incorporelles nettes	-	67,5	104,7	26,3	-	198,5
Immobilisations corporelles nettes	-	6,1	64,9	12,2	-	83,1
Actifs financiers non courants	-	0,6	0,3	1,6	-	2,5
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis	-	-	0,2	-	-	0,2
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	36,6	36,6
Impôts différés actifs	-	-	0,2	-	-	0,2
Total des actifs non courants	-	158,3	327,5	57,3	36,6	579,6
Actifs destinés à être cédés	962,5	-	-	-	-	962,5
Stocks et travaux en cours	-	12,2	24,4	7,4	-	44,0
Créances clients	-	34,0	14,0	14,3	-	62,3
Autres actifs courants	-	3,5	3,1	0,2	-	6,7
Impôts exigibles	-	0,3	-	-	-	0,3
Autres actifs financiers courants	-	-	0,0	-	-	0,0
Comptes de trésorerie et équivalent de trésorerie	-	5,2	3,4	5,4	-	14,0
Total des actifs courants	-	55,2	44,9	27,3	-	127,4
Provisions	-	4,1	0,2	6,5	-	11,0
Dettes financières	-	27,5	146,4	30,7	-	204,6
Autres passifs financiers	-	1,2	7,3	0,8	-	9,4
Impôts différés passifs	-	20,5	31,8	9,8	-	62,2
Total des passifs non courants	-	53,3	185,7	47,8	-	286,8
Passifs destinés à être cédés	792,6	-	-	-	-	-
Provisions	-	9,7	0,0	-	-	9,8
Dettes financières	-	14,9	0,8	3,1	-	18,8
Autres passifs financiers	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	-	11,1	5,4	4,7	-	21,2
Autres dettes	-	38,2	9,5	2,6	-	50,3
Impôts exigibles	-	-	0,7	0,1	-	0,8
Total des passifs courants	-	73,9	16,4	10,5	-	100,8

Note 6-5 Analyse du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2016 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Oranje-Nassau Développement	Allied Barton	Allied Universal	Wendel & Holdings	Éliminations et non alloués	Total Groupe
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	811,1	273,9	48,0	138,6	43,8	70,0	- 0,1	- 49,9	-	1 335,6
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 338,3	- 119,1	- 27,2	- 38,3	- 56,0	286,6	0,4	2 035,1	- 738,4	1 004,7
Flux de trésorerie de financement hors impôt	315,1	- 62,1	- 7,2	149,0	9,3	- 393,0	- 3,5	- 1 480,7	738,4	- 734,8
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 213,8	- 35,1	1,3	- 13,2	0,3	- 0,8	- 0,8	- 6,9	-	- 269,0

La contribution d'Oranje-Nassau Développement dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2016 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	Oranje-Nassau Développement
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	6,4	30,8	6,6	43,8
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 2,4	- 51,3	- 2,3	- 56,0
Flux de trésorerie de financement hors impôt	- 8,8	21,9	- 3,8	9,3
Flux de trésorerie liés à l'impôt	1,6	- 1,1	- 0,2	0,3

Note 6-6 Analyse du tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2015 par secteur d'activité

En millions d'euros	Bureau Veritas	Constantia Flexibles	Cromology	Stahl	Oranje-Nassau Développement	Allied Barton	Wendel & Holdings	Éliminations et non alloués	Total Groupe
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	939,8	197,1	45,3	126,0	216,6	- 30,7	- 58,8	-	1 435,2
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 267,8	- 1 440,4	- 19,4	- 23,1	- 504,6	- 574,0	991,9	- 86,0	- 1 923,4
Flux de trésorerie de financement hors impôt	- 135,9	660,2	- 42,7	- 52,5	105,6	645,0	- 480,9	86,0	784,7
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 231,6	- 23,1	- 5,7	- 16,7	- 3,9	- 0,0	9,8	-	- 271,2

La contribution d'Oranje-Nassau Développement dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2015 par secteur d'activité s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	Parcours	Mecatherm	CSP Technologies	Nippon Oil Pump	Oranje-Nassau Développement
Flux de trésorerie d'exploitation hors impôt	186,5	8,3	16,9	5,0	216,6
Flux de trésorerie d'investissement hors impôt	- 309,4	- 1,3	- 192,0	- 2,0	- 504,6
Flux de trésorerie de financement hors impôt	116,5	- 6,3	- 2,8	- 1,7	105,6
Flux de trésorerie liés à l'impôt	- 1,2	- 1,3	- 0,3	- 1,2	- 3,9

5.8 Notes sur le bilan

Les principes comptables appliqués aux agrégats du bilan sont décrits en note 1-11.1 « Présentation du bilan ».

NOTE 7 Écarts d'acquisition

Les principes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont décrits en note 1-10.1 « Écart d'acquisition ».

En millions d'euros	31.12.2016		
	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Bureau Veritas	2 500,0	150,5	2 349,5
Constantia Flexibles	770,4	-	770,4
Cromology	410,0	198,4	211,6
Stahl	62,1	-	62,1
Oranje-Nassau Développement	293,9	18,3	275,6
TOTAL	4 036,4	367,1	3 669,3

En millions d'euros	31.12.2015		
	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Bureau Veritas	2 321,1	148,7	2 172,4
Constantia Flexibles	713,1	-	713,1
AlliedBarton	902,5	-	902,5
Cromology	404,6	199,7	205,0
Stahl	53,6	-	53,6
Oranje-Nassau Développement	276,7	18,3	258,5
TOTAL	4 671,6	366,6	4 305,0

Les principales variations de l'exercice sont les suivantes :

En millions d'euros	2016	2015
Montant net en début d'exercice	4 305,0	2 701,2
Variations de périmètre ⁽¹⁾	- 675,7	1 729,8
Reclassement de Parcours en « Activités destinées à être cédées »	-	- 35,8
Conséquences des variations des écarts de conversion et autres	39,9	18,0
Dépréciations de l'exercice	-	- 108,3
MONTANT NET EN FIN D'EXERCICE	3 669,3	4 305,0

(1) Dont + 126,8 M€ sur Bureau Veritas, + 56,9 M€ sur Constantia Flexibles, + 10,4 M€ sur CSP Technologies et - 884,1 M€ sur AlliedBarton (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

Note 7-1 Tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Conformément aux normes comptables, les écarts d'acquisition de chaque UGT (Unité Génératrice de Trésorerie) font l'objet d'un test de dépréciation lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît et au moins une fois par an au 31 décembre (voir les Principes comptables, note 1-10.1 « Écart d'acquisition »). Les UGT du Groupe sont les participations consolidées par intégration globale au 31 décembre 2016 : Bureau Veritas, Constantia Flexibles, Cromology, Stahl, CSP Technologies, Mecatherm, et Nippon Oil Pump.

Les tests décrits ci-dessous sont fondés sur l'appréciation de 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 2016. Compte tenu de l'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale, les prévisions sont rendues difficiles 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 2016.

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 2016 (5,13 €/action, soit 923,2 M€ pour les titres détenus) reste très inférieure à la juste valeur (cours de Bourse de clôture : 18,41 €/action, soit 3 312,9 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, CSP Technologies, Mecatherm et Nippon Oil Pump

Les valeurs d'utilité déterminées par Wendel pour ces tests sont fondées sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Les plans d'affaires utilisés ont été préparés par Wendel sur la base des plans d'affaires établis par les participations et des dernières informations disponibles sur les marchés sous-jacents. Pour chacune des filiales, la valeur de la part de Wendel dans le capital (y compris les prêts d'actionnaires accordés le cas échéant) est comparée à la valeur comptable (quote-part de situation nette augmentée le cas échéant des prêts d'actionnaires éliminés en consolidation).

1. Constantia Flexibles

Le taux d'actualisation retenu pour Constantia Flexibles est de 8 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2 % comme en 2015. Le plan d'affaires retenu porte sur une période de 5 ans. La valeur d'utilité de Constantia Flexibles est supérieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2016. Aucune dépréciation n'est à constater. En outre, une analyse de sensibilité du test sur le taux d'actualisation et sur l'hypothèse de croissance à long terme montre qu'il n'y aurait pas de dépréciation à constater en cas de variation de, respectivement, + 0,5 % et - 0,5 % de ces paramètres. Pour qu'une dépréciation soit constatée, il faudrait un taux de croissance à long terme inférieur à 1,2 % ou un taux d'actualisation supérieur à 8,7 %. Une réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans ne conduirait pas à une dépréciation.

2. Cromology

Le taux d'actualisation retenu dans le calcul des flux de trésorerie futurs actualisés est de 8 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2 % comme en 2015. Le plan d'affaires retenu porte sur une période de 5 ans. La valeur d'utilité de Cromology est supérieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2016 et aucune dépréciation n'est à constater. En outre, une analyse de sensibilité du test sur le taux d'actualisation et sur l'hypothèse de croissance à long terme montre qu'il n'y aurait pas de dépréciation à constater en cas de variation de, respectivement, + 0,5 % et - 0,5 % de ces paramètres. Pour que la valeur calculée soit inférieure à la valeur comptable, il faudrait que le taux d'actualisation soit supérieur à 11,5 % ou que la croissance à long terme soit négative. Enfin, en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, aucune dépréciation ne devrait être constatée.

3. Stahl

Le taux d'actualisation retenu pour Stahl est de 9 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2 % comme en 2015. Le plan d'affaires retenu porte sur une période de 5 ans. La valeur d'utilité de Stahl est supérieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2016. Aucune dépréciation n'est à constater. En outre une analyse de sensibilité du test sur le taux d'actualisation et sur l'hypothèse de croissance à long terme montre qu'il n'y aurait pas de dépréciation à constater en cas de variation de, respectivement, + 0,5 % et - 0,5 % de ces paramètres. Pour qu'une dépréciation soit constatée, il faudrait une réduction importante du taux de croissance à long terme (croissance négative) ou une augmentation importante du taux d'actualisation (supérieur à 20 %). En outre, en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, aucune dépréciation ne devrait être constatée.

4. CSP Technologies

Le taux d'actualisation retenu pour CSP Technologies est de 8 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2,5 %. Le plan d'affaires retenu porte sur une période de 5 ans. La valeur d'utilité de cette participation est supérieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2016. Aucune dépréciation n'a donc été comptabilisée. Une analyse de sensibilité montre qu'en cas de variation de + 0,5 % du taux d'actualisation ou de réduction de - 0,5 % du taux de croissance à long terme, la valeur d'utilité serait voisine de la valeur comptable. En outre, en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, aucune dépréciation ne devrait être constatée.

5. Mecatherm

Le plan d'affaires utilisé a été préparé par Wendel et porte sur une période de 5 ans. Le taux d'actualisation retenu pour Mecatherm est de 9 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2 % comme pour les précédentes clôtures. La valeur d'utilité de Mecatherm calculée au 31 décembre 2016 est supérieure à la valeur nette comptable. Aucune dépréciation n'est à constater. Une analyse de sensibilité du test sur le taux d'actualisation et sur l'hypothèse de croissance à long terme montre qu'il n'y aurait pas de dépréciation complémentaire à constater en cas de variation de,

respectivement, + 0,5 % et - 0,5 % de ces paramètres. Pour qu'une dépréciation complémentaire soit constatée, il faudrait un taux de croissance à long terme négatif ou un taux d'actualisation supérieur à 11,3 %. En outre, en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, aucune dépréciation ne devrait être constatée.

6. Nippon Oil Pump

Le taux d'actualisation retenu pour Nippon Oil Pump, situé au Japon, est de 6,3 % et le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 1 %. Le plan d'affaires retenu porte sur une période de 5 ans. La valeur d'utilité de Nippon Oil Pump est supérieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2016 et aucune dépréciation n'est à constater. Une analyse de sensibilité sur le taux d'actualisation et sur l'hypothèse de croissance à long terme montre qu'il n'y aurait pas de dépréciation à constater en cas de variation de, respectivement, + 0,5 % et - 0,5 % de ces paramètres. Pour que la valeur calculée soit inférieure à la valeur comptable, il faudrait que le taux d'actualisation soit supérieur à 8,0 % ou que la croissance à long terme soit négative. Enfin, en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, aucune dépréciation ne devrait être constatée.

NOTE 8 Immobilisations incorporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations incorporelles sont décrits en notes 1-10.2 « Immobilisations incorporelles », 1-10.3 « Autres immobilisations incorporelles » et 1-10.5 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

En millions d'euros	31.12.2016		
	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Amortissables			
Générées en interne	57,8	20,1	37,7
Acquises			
Concessions, brevets, licences	180,5	94,4	86,1
Relations clientèles	2 569,4	1 040,3	1 529,1
Logiciels	213,3	127,7	85,6
Autres immobilisations incorporelles	73,8	42,0	31,8
Immobilisations incorporelles en cours	27,7	-	27,7
	3 064,7	1 304,4	1 760,2
À durée de vie indéfinie			
Acquises			
Marques	471,0	30,1	440,8
	471,0	30,1	440,8
TOTAL	3 593,4	1 354,6	2 238,8

31.12.2015			
En millions d'euros	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Amortissables			
Générées en interne	45,4	14,8	30,6
Acquises			
Concessions, brevets, licences	160,5	79,3	81,2
Relations clientèles	2 648,8	887,9	1 760,9
Logiciels	180,0	121,3	58,7
Autres immobilisations incorporelles	71,3	12,1	59,2
Immobilisations incorporelles en cours	18,6	-	18,6
	3 079,2	1 100,7	1 978,6
À durée de vie indéfinie			
Acquises			
Marques	725,5	29,3	696,2
	725,5	29,3	696,2
TOTAL	3 850,1	1 144,8	2 705,3

Les principales variations de l'exercice sont :

En millions d'euros	2016	2015
Montant en début d'exercice	2 705,3	1 254,9
Acquisitions	44,6	41,2
Immobilisations générées en interne	10,9	6,5
Reclassement de Parcours en « Activités destinées à être cédées »	-	- 6,9
Variations de périmètre ⁽¹⁾	- 328,8	1 585,8
Conséquences des écarts de conversion et autres	21,6	9,4
Amortissements et pertes de valeurs de l'exercice	- 214,9	- 185,5
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	2 238,8	2 705,3

(1) En 2016, les variations de périmètre intègrent les effets liés aux acquisitions réalisées (Bureau Veritas pour 96,3 M€, Constantia Flexibles pour 30,6 M€, CSP Technologies pour 26,0 M€) et la sortie d'AlliedBarton pour - 493,9 M€ (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

NOTE 9 Immobilisations corporelles

Les principes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont décrits en notes 1-10.4 « Immobilisations corporelles » et 1-10.5 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles ».

Le détail par filiale est présenté en note 6 « Information sectorielle ».

En millions d'euros	31.12.2016		
	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	128,7	1,7	127,0
Constructions	483,9	144,9	339,1
Installations techniques, matériel et outillage	1 878,7	947,9	930,8
Autres immobilisations corporelles	462,6	315,8	146,7
Immobilisations en cours	92,3	-	92,3
TOTAL	3 046,2	1 410,2	1 635,9

En millions d'euros	31.12.2015		
	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net
Terrains	132,3	1,6	130,8
Constructions	457,1	118,2	338,9
Installations techniques, matériel et outillage	1 673,2	775,9	897,2
Autres immobilisations corporelles	437,7	290,9	146,8
Immobilisations en cours	79,0	-	79,0
TOTAL	2 779,3	1 186,5	1 592,7

Les principales variations de l'exercice sont :

En millions d'euros	2016	2015
Montant en début d'exercice	1 592,7	1 415,8
Acquisitions ⁽¹⁾	274,8	659,4
Cessions	- 33,1	- 10,1
Parcours : reclassement en stock des véhicules d'occasion (net)	-	- 102,4
Reclassement de Parcours en « Activités destinées à être cédées »	-	- 797,8
Variations de périmètre ⁽²⁾	32,3	827,0
Conséquences des écarts de conversion et autres	13,9	- 19,1
Amortissements et provisions de l'exercice	- 244,8	- 380,0
MONTANT EN FIN D'EXERCICE	1 635,9	1 592,7

(1) Les acquisitions concernent principalement Bureau Veritas pour 125,5 M€ et Constantia Flexibles pour 98,2 M€.

(2) Les variations de périmètre intègrent l'impact des entrées de périmètre chez Constantia Flexibles pour 27,0 M€ et chez Bureau Veritas pour 9,4 M€ ainsi que la sortie d'AlliedBarton pour - 6,8 M€.

NOTE 10 Titres mis en équivalence

Les principes comptables appliqués aux titres mis en équivalence sont décrits en note 1-3 « Méthodes de consolidation ».

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Saint-Gobain	1 662,3	3 014,4
IHS	434,2	669,9
exceet	24,7	36,6
Allied Universal	258,4	-
SGI Africa	25,7	-
Participations de Constantia Flexibles	1,2	-
Participations de Bureau Veritas	5,0	4,8
Participations de Cromology	1,7	1,1
TOTAL	2 413,2	3 726,8

La variation des titres mis en équivalence s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	2016
Montant en début d'exercice	3 726,8
Part du résultat de la période	
Saint-Gobain	117,9
IHS	- 200,6
exceet	- 14,8
Allied Universal	- 26,1
SGI Africa	- 0,5
Autres	1,4
Dividendes de l'exercice	- 44,4
Conséquences des variations des écarts de conversion	28,6
Cessions ⁽¹⁾	- 1 508,4
Réinvestissement dans IHS	43,0
Entrée de périmètre d'Allied Universal	270,0
Investissement dans SGI Africa	26,2
Impact de dilution sur Saint-Gobain	- 1,5
Impact de dilution sur IHS	3,5
Variations de périmètre	1,1
Autres	- 9,0
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2016	2 413,2

(1) Il s'agit notamment de la cession des titres Saint-Gobain pour - 1 407,9 M€ (voir la note 2 « Variations de périmètre ») et de la sortie des titres IHS détenus par les co-investisseurs pour - 99,7 M€ (voir la note 10-2 « Complément d'information sur IHS »).

Note 10-1 Complément d'information sur Saint-Gobain

Les principaux agrégats comptables de Saint-Gobain (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	31.12.2016	31.12.2015
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	27 259	27 309
Total des actifs courants	16 508	17 547
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis ⁽¹⁾	4 044	3 760
Ajustement de goodwill (Wendel) ⁽²⁾	2 877	2 870
Intérêts minoritaires	375	364
Total des dettes non courantes	12 179	12 921
Total des dettes courantes	12 448	12 615
<i>dont disponibilités et équivalents de trésorerie</i>	3 738	5 380
<i>dont dettes financières</i>	9 382	10 177

(1) Le changement du taux d'impôt en France conduit à comptabiliser un produit d'impôt différé de 20,2 M€ (quote-part Wendel).

(2) Valeur du goodwill résiduel post dépréciation, voir la note 10-6.1 « Test de dépréciation sur les titres Saint-Gobain ».

En millions d'euros	2016	2015
Chiffre d'affaires	39 093	39 623
Résultat d'exploitation	2 818	2 636
Résultat opérationnel	2 304	1 294
Résultat net courant part du groupe	1 398	1 165
Résultat net part du groupe	1 311	1 295
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	284	- 62

Note 10-2 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	31.12.2016	31.12.2015
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	3 470,3	3 558,6
Total des actifs courants	813,0	788,4
Ajustement de <i>goodwill</i> (Wendel)	66,3	64,2
Intérêts minoritaires	73,0	190,7
Total des dettes non courantes	2 163,2	1 764,7
Total des dettes courantes	408,4	224,4
<i>dont disponibilités et équivalents de trésorerie</i>	451,6	568,9
<i>dont dettes financières</i>	1 808,6	1 412,3

En millions d'euros	2016	2015
Chiffre d'affaires	817,9	652,0
Ebit	75,5	77,9
Résultat financier hors change	- 198,9	- 111,3
Résultat de change ⁽¹⁾	- 812,8	- 231,2
Ajustement sur exercices antérieurs	18,8	-
Résultat net part du groupe	- 800,9	- 393,2

(1) La dévaluation du naira a conduit le groupe IHS à constater une charge comptable de change relative à des dettes libellées en dollars portées par des sociétés nigérianes dont les monnaies de fonctionnement sont le naira. Le recours à des dettes libellées en dollars au Nigeria se justifie notamment par l'indexation de certains composants de contrats au dollar.

Suite à la modification de l'accord d'actionnaires du véhicule de co-investissement par lequel des partenaires du Groupe ont investi dans IHS, ne figurent plus en titres mis en équivalence les actions indirectement détenues par ceux-ci. De même, le passif financier comptabilisé en contrepartie de ces titres mis en équivalence a été annulé. L'impact comptable net est de 97,5 M€ sur le résultat de l'année, dont 15,8 M€ en résultat financier et 81,7 M€ en résultat net des sociétés mises en équivalence.

Concernant l'accès au dollar des opérations nigérianes, il est à noter qu'IHS, gestionnaire d'infrastructures stratégiques pour l'économie nigériane, a dû organiser sa gestion de devises de manière attentive mais n'a pas connu de difficultés particulières en 2016.

Note 10-3 Complément d'information sur exceet

Les principaux agrégats comptables d'exceet (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	31.12.2016	31.12.2015
Valeurs comptables à 100 %		
Total des actifs non courants	70,4	96,9
Total des actifs courants	81,4	89,6
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	2,5	23,1
Total des dettes non courantes	44,0	55,2
Total des dettes courantes	23,7	25,8
<i>dont disponibilités et équivalents de trésorerie</i>	30,9	33,3
<i>dont dettes financières</i>	36,3	41,4

En millions d'euros	2016	2015 retraité ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	135,3	136,4
Ebitda	8,1	10,0
Résultat net courant part du groupe	- 4,4	1,7
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe	- 24,3	0,2
Résultat net part du groupe	- 31,4	- 1,2
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	- 20,6	- 8,1

(1) Conformément à IFRS 5, la contribution des activités de la division IDMS est présentée par exceet en « Résultat net des activités cédées ou en cours de cession » en 2015 et 2016.

exceet a été informée le 4 février 2017 que Greenock, l'un de ses principaux actionnaires, a reçu de la part d'acquéreurs potentiels des lettres d'intérêt pour l'acquisition de sa participation dans la société pour un prix allant de 3,90 à 4,00 € par action. Par ailleurs, exceet a été informée le 10 mars 2017 que Wendel a reçu de la

part d'un acquéreur potentiel une lettre d'intérêt pour l'acquisition de sa participation dans la société à un prix de 4,10 € par action. Ces opérations seraient suivies le cas échéant d'une offre publique sur l'intégralité du capital.

Note 10-4 Complément d'information sur Allied Universal

Les principaux agrégats comptables d'Allied Universal (à 100 %) sont les suivants (y compris l'impact de l'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition des titres).

En millions d'euros	31.12.2016
Valeurs comptables à 100 %	
Total des actifs non courants	3 428,3
Total des actifs courants	836,5
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	3,3
Intérêts minoritaires	0,5
Total des dettes non courantes	3 227,3
Total des dettes courantes	399,5
<i>dont disponibilités et équivalents de trésorerie</i>	10,2
<i>dont dettes financières</i>	2 762,7

En millions d'euros	2016
Chiffre d'affaires	1 897,0
Résultat d'exploitation	39,7
Résultat opérationnel	- 1,2
Résultat net part du groupe	- 88,9
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	- 80,6

Note 10-5 Complément d'information sur SGI Africa

Les principaux agrégats comptables de SGI Africa (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	31.12.2016
Valeurs comptables à 100 %	
Total des actifs non courants	54,4
Total des actifs courants	16,9
Impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis	8,7
Total des dettes non courantes	
Total des dettes courantes	15,7
<i>dont disponibilités et équivalents de trésorerie</i>	18,2
<i>dont dettes financières</i>	15,7

En millions d'euros	2016
Chiffre d'affaires	2,1
Résultat opérationnel courant	- 0,9
Résultat net part du groupe	- 1,3

Note 10-6 Tests de dépréciation des titres mis en équivalence

Aucun test de dépréciation n'a été réalisé sur Allied Universal, IHS et SGI Africa dans la mesure où aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur ces participations.

Les tests décrits ci-dessous sont fondés sur l'appréciation de Wendel des faits et circonstances existants à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes relatives à des situations existantes fin 2016. Compte tenu de l'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale, les prévisions sont rendues difficiles 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 2016.

Note 10-6.1 Test de dépréciation sur les titres Saint-Gobain

Un test de dépréciation a été effectué dans la mesure où, au 31 décembre 2016, la valeur comptable des titres Saint-Gobain mis en équivalence reste supérieure à la valeur boursière.

En application d'IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus élevée entre la juste valeur qui est le cours de Bourse à la clôture (44,26 €/action, soit 1 584,9 M€ pour les 35,8 millions de titres Saint-Gobain) et la valeur d'utilité qui est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.

Cette valorisation des flux de trésorerie actualisés a été réalisée par Wendel. Le plan d'affaires sur 5 ans utilisé pour ce calcul a été élaboré par Wendel notamment à partir des notes d'études sectorielles établies par des instituts de prévisions de référence, d'analyses internes à Wendel et d'études conduites par Wendel. Les hypothèses d'activité qui sous-tendent ce plan sont établies par métier et par pays (évolution des marchés sous-jacents, effet prix...). Conformément à IAS 36, le plan d'affaires n'intègre pas d'opération stratégique de croissance externe, notamment l'acquisition de la holding Schenker-Winkler Holding AG qui détient 16,97 % du capital et 52,92 % des droits de vote de Sika car celle-ci n'est pas réalisée fin 2016. Enfin, les hypothèses retenues pour le calcul des flux postérieurs au plan d'affaires (croissance de l'activité et rentabilité normative) sont fondées sur une analyse des performances historiques des activités de Saint-Gobain observées sur plus de 20 ans.

Le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est identique à celui utilisé lors des clôtures précédentes : 2 %. Le taux d'actualisation utilisé est également identique à celui utilisé lors des clôtures précédentes : 8 % ; il est notamment fondé sur les paramètres de marché (taux sans risque, prime de marché, beta des comparables) et sur la prise en compte du risque spécifique au plan d'affaires retenu.

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable brute des titres Saint-Gobain dans les comptes de Wendel s'établit à 47,76 €/action, soit 1 710,3 M€. La dépréciation comptabilisée sur les titres Saint-Gobain est de 1,34 €/action, soit 48 M€. Ainsi la valeur nette comptable des titres est de 46,42 €/action au 31 décembre 2016, soit 1 662,3 M€ pour l'ensemble des titres. La valeur d'utilité estimée pour la clôture de décembre 2016 est proche et s'élève à 46,84 €/action. Aucun élément significatif nouveau qui concernerait Saint-Gobain ou son environnement ne justifie un ajustement de la provision pour dépréciation. La dépréciation est donc maintenue à 1,34 €/action.

Une analyse de sensibilité montre que :

- en cas de hausse du taux d'actualisation de 0,5 % une dépréciation complémentaire de 158 M€ devrait être constatée ;
- en cas de diminution de 0,5 % du taux de croissance à long terme une dépréciation complémentaire de 115 M€ devrait être constatée ; ou
- en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 5 ans, une dépréciation complémentaire de 237 M€ devrait être constatée.

Enfin, il faut également souligner la sensibilité de l'ensemble du modèle aux hypothèses relatives au plan d'affaires de 5 ans.

L'écart entre la valeur nette comptable et le cours de Bourse s'explique quant à lui par l'horizon d'investissement de Wendel et par l'influence notable que Wendel exerce sur Saint-Gobain.

Note 10-6.2 Test de dépréciation sur les titres exceet

Un test de dépréciation a été effectué dans la mesure où la valeur comptable de ces titres mis en équivalence est supérieure à la valeur boursière.

En application d'IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus élevée entre la juste valeur qui est le cours de Bourse à la clôture (2,39 €/action, soit 13,6 M€ pour les 5,7 millions de titres détenus) et la valeur d'utilité qui est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.

Cette valorisation des flux de trésorerie actualisés a été réalisée par Wendel. Le plan d'affaires retenu porte sur 8 ans et, conformément à IAS 36, les hypothèses n'intègrent pas d'opération de croissance externe. Comme en 2015, le taux de croissance à long terme appliqué aux flux postérieurs au plan d'affaires est de 2 % et le taux d'actualisation est de 10 %. La valeur d'utilité ainsi calculée s'élève à 5,1 €/action (soit 29,2 M€ pour l'ensemble des titres détenus). Elle est supérieure à la valeur nette comptable au 31 décembre 2016 (4,3 €/action, 24,7 M€ pour l'ensemble des titres détenus). Aucune provision complémentaire n'est donc comptabilisée.

Une analyse de sensibilité montre que :

- en cas de hausse du taux d'actualisation de + 0,5 % ;
- en cas de diminution de - 0,5 % du taux de croissance à long terme ; ou
- en cas de réduction de 1 point de pourcentage de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à 8 ans.

La valeur d'utilité resterait légèrement supérieure à la valeur nette comptable et aucune dépréciation complémentaire ne serait comptabilisée.

Par ailleurs, le Groupe a reçu de la part d'un acquéreur potentiel une lettre d'intérêt pour l'acquisition de sa participation dans exeet (voir la note 10-3 « Complément d'information sur exeet »).

NOTE 11 Clients

En millions d'euros	31.12.2016			31.12.2015
	Montant brut	Dépréciation	Montant net	Montant net
Bureau Veritas	1 393,9	68,4	1 325,5	1 228,9
Constantia Flexibles	247,3	4,9	242,4	203,9
Allied Barton	-	-	-	284,5
Cromology	160,3	23,7	136,6	147,9
Stahl	130,3	5,2	125,1	116,3
Oranje-Nassau Développement	71,7	4,1	67,5	62,3
Wendel et holdings	2,0	0,0	1,9	0,1
TOTAL	2 005,3	106,4	1 899,0	2 044,0

Les créances clients et comptes rattachés échus qui ne font l'objet d'aucune provision pour dépréciation représentent, pour les filiales les plus significatives :

- pour Bureau Veritas : un total de 417,3 M€ au 31 décembre 2016 contre 420,3 M€ au 31 décembre 2015, dont respectivement 141,0 M€ et 119,7 M€ échus depuis plus de 3 mois ;
- pour Constantia Flexibles : un total de 40,2 M€ au 31 décembre 2016 contre 38,5 M€ au 31 décembre 2015, dont respectivement 5,4 M€ et 8,7 M€ échus depuis plus de 3 mois ;

- pour Cromology : un total de 25,7 M€ au 31 décembre 2016 contre 33,9 au 31 décembre 2015, dont respectivement 6,8 M€ et 8,5 M€ échus depuis plus de 3 mois ; et

- pour Stahl : un total de 16,2 M€ au 31 décembre 2016 contre 16,5 M€ au 31 décembre 2015, dont respectivement 0,1 M€ et 2,0 M€ échus depuis plus de 3 mois.

NOTE 12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes comptables appliqués à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont décrits en note 1-10.9 « Trésorerie et équivalents de trésorerie et comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis ».

En millions d'euros	31.12.2016 Montant net	31.12.2015 Montant net
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et <i>holdings</i> mis en garantie classés en actifs non-courants	0,5	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et <i>holdings</i> classés en actifs courants	970,8	469,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie de Wendel et <i>holdings</i> ⁽¹⁾	971,3	470,3
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales et autres <i>holdings</i> mis en garantie classés en actifs non-courants	0,2	34,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles des filiales et autres <i>holdings</i> classés en actifs courants		
Bureau Veritas	1 094,1	522,9
Constantia Flexibles	123,2	63,9
AlliedBarton	-	4,3
Cromology	39,1	25,8
Stahl	313,9	77,8
Oranje-Nassau Développement	11,2	14,0
Autres <i>holdings</i>	8,9	10,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales et autres <i>holdings</i>	1 590,6	752,9
TOTAL	2 562,0	1 223,2
dont actifs non courants	0,7	34,6
dont actifs courants	2 561,3	1 188,6

(1) À cette trésorerie s'ajoutent 348,2 M€ de placements financiers à court terme au 31 décembre 2016 et 328,9 M€ au 31 décembre 2015 (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 notes 1-10.6 « Actifs et passifs financiers » et 1-10.7 « Méthodes d'évaluation de la juste valeur des instruments financiers ».

Note 13-1 Actifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations	Niveau	31.12.2016	31.12.2015
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis de Wendel et holdings	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	0,5	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles de Wendel et holdings	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	970,8	469,8
Placements financiers à court terme de Wendel	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	348,2	328,9
Trésorerie et Placements financiers à court terme de Wendel et holdings			1 319,5	799,2
Comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie nantis des filiales	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	0,2	34,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	1 590,5	718,8
Actifs disponibles à la vente - A	Capitaux propres ⁽²⁾	3	151,9	217,3
Actifs financiers en juste valeur par le compte de résultat	Compte de résultat ⁽¹⁾	1	26,2	28,8
Prêts - B	Coût amorti	N/A	99,2	92,5
Dépôts et cautionnements	Coût amorti	N/A	77,1	78,4
Instruments dérivés - C	Cpte de résultat ⁽¹⁾ / Cap. propres ⁽²⁾	voir C	17,4	27,7
Autres			107,6	117,4
TOTAL			3 389,6	2 114,1
dont actifs financiers non courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie nantis			386,2	504,2
dont actifs financiers courants, comptes de trésorerie et équ. de trésorerie			3 003,4	1 609,9

(1) Variation de juste valeur comptabilisée par le compte de résultat.

(2) Variation de juste valeur comptabilisée par capitaux propres.

Note 13-2 Passifs financiers

En millions d'euros	Mode de comptabilisation des variations	Niveau	31.12.2016	31.12.2015
Instruments dérivés - C	Cpte de résultat ⁽¹⁾ / Cap propres ⁽²⁾	Voir C	94,9	14,2
Puts de minoritaires, earn-out et autres passifs financiers des filiales - D	Cpte de résultat ⁽¹⁾ / Cap propres ⁽²⁾	3	360,6	342,6
Puts de minoritaires, earn-out et autres passifs financiers de Wendel et des holdings - E	Cpte de résultat ⁽¹⁾ / Cap propres ⁽²⁾	3	465,9	394,0
Passif financier relatif au véhicule de co-investissement dans IHS - F	Compte de résultat ⁽¹⁾	3	-	182,3
TOTAL			921,3	933,1
dont passifs financiers non courants			518,2	748,4
dont passifs financiers courants			403,1	184,6

(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 2016, ce poste intègre la **participation dans Saham Group**. Ce groupe, basé au Maroc et détenu majoritairement par son fondateur, a deux métiers historiques : l'assurance et les centres de relations clients. Il se développe également dans les domaines de l'immobilier, de la santé et de l'éducation. La participation de Wendel représente 13,3 % du capital de Saham Group. Elle est comptabilisée à la juste valeur pour 120,8 M€ (112,6 M€ fin 2015). La variation de valeur est comptabilisée en réserves consolidées en « Gains et pertes sur actifs disponibles à la vente » pour + 8,2 M€ conformément aux principes

comptables (voir la note 1-10.6 « Principes comptables : actifs et passifs financiers »).

B - **Prêts** : le montant inclut notamment un prêt accordé à Kerneos (leader de la technologie aluminate) lors de sa cession par Materis en 2014. Au 31 décembre 2016, le nominal (après capitalisation des intérêts) s'élève à 46,9 M€. Ce prêt a été remboursé début 2017.

Ce poste comprend aussi la dette Sterigenics (leader mondial dans les services de stérilisation) souscrite en 2015 dont le nominal est de 47 M\$. Cette dette d'échéance 2023 offre un coupon annuel de 6,5 %.

C - Instruments dérivés :

En millions d'euros	Niveau	31.12.2016		31.12.2015	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêts - couverture des flux de trésorerie ⁽¹⁾	2	-	8,1	4,3	-
Swaps de taux d'intérêts - non qualifiés de couverture ⁽¹⁾	2	2,3	9,3	4,9	8,5
Cross currency swaps - couverture des flux de trésorerie ⁽¹⁾	2	-	15,6	-	-
Composante optionnelle de l'obligation échangeable Saint-Gobain	2	-	48,4	-	-
Autres dérivés - non qualifiés de couverture	2	15,1	13,4	18,4	5,7
TOTAL		17,4	94,9	27,7	14,2
dont part non courante		2,4	81,7	8,2	6,4
dont part courante		15,0	13,2	19,5	7,8

(1) Voir la description des swaps dans la note ci-après.

D - **Puts de minoritaires, earn-out et autres passifs financiers des filiales** : au 31 décembre 2016, ce montant correspond notamment à Bureau Veritas pour 181,1 M€ et à Constantia Flexibles pour 164,4 M€. Il s'agit en grande partie de *puts* de minoritaires ou de dépôts et garanties reçus.

E - **Puts de minoritaires, earn-out et autres passifs financiers de Wendel et des holdings** : au 31 décembre 2016, ce montant correspond notamment aux *puts* de minoritaires accordés à

Clariant sur sa participation dans Stahl et à la Fondation Turnauer sur 50 % de sa participation dans Constantia Flexibles. Il intègre également des passifs liés à certaines liquidités accordées dans le cadre de co-investissements. Voir la note 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissement ».

F - **Autres passifs financiers** : voir la note 10-2 « Titres mis en équivalence - complément d'information sur IHS ».

Note 13-4 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⁾	31.12.2016	31.12.2015
<i>convention de signe : (+) actif, (-) passif</i>						
Couverture des dettes portées par Wendel						
885 M\$/800 M€	Paie 2,23 % en dollar contre 0,24 % en euro ⁽²⁾		03-2016	11-2022	- 15,6	
	Autres				0,2	0,1
					- 15,4	0,1
Couverture des dettes financières des filiales						
180 M€	Caps et tunnels sur Euribor avec échéances entre 10-2017 et 10-2019				- 0,2	- 0,5
80 M€	Paie 0,19 % sur Euribor (plancher à 0 %)	couverture	pré-clôture	10-2017	- 0,1	0,1
20 M€	Paie 0,20 % sur Euribor (plancher à 0 %)	couverture	pré-clôture	10-2017	- 0,0	- 4,5
113 M\$	Cap 2 % sur Libor		pré-clôture	04-2017	-	2,2
200 M€	Paie 0,75 % contre Euribor	couverture	pré-clôture	04-2022	- 8,4	
400 M€	Cap 2,00 % contre Euribor		pré-clôture	04-2020	1,7	
	Autres ⁽³⁾				- 8,3	3,3
					- 15,2	0,6
TOTAL					- 30,7	0,7

(1) Les positions indiquées dans ce tableau correspondent à l'agrégation de plusieurs contrats similaires, les caractéristiques correspondent donc à des moyennes pondérées.

(2) Des cross currency swaps ont été mis en place par Wendel pour convertir 800 M€ de sa dette obligataire en dollars (parité moyenne de 1,1058), voir la note 5-5 « Gestion du risque de change ».

(3) Ce montant inclut les couvertures de change de Bureau Veritas qui permettent de convertir en euro sa dette libellée en livres sterling.

NOTE 14 Capitaux propres

Note 14-1 Nombre de titres au capital

	Valeur nominale	Nombre de titres au capital	Actions autodétenues	Nombre d'actions en circulation
Au 31.12.2015	4 €	47 992 530	1 963 301	46 029 229
Au 31.12.2016	4 €	47 092 379	1 446 126	45 646 253

La variation de 900 151 de titres composant le capital, s'explique par :

- les levées d'options de souscription pour 37 200 titres ;
- les souscriptions au plan d'épargne entreprise pour 23 486 titres ; et
- l'annulation de 960 837 titres.

Note 14-2 Actions autodétenues

Les principes comptables appliqués aux actions autodétenues sont décrits en note 1-10.13 « Actions autodétenues ».

Le nombre d'actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité est de 100 000 actions au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, Wendel détient hors du contrat de liquidité 1 346 126 actions propres (1 863 301 actions propres au 31 décembre 2015). Ces actions propres sont notamment affectées à la couverture des options d'achat, des actions gratuites

et des actions de performance attribuées et en 2016 à d'éventuelles opérations de croissance externe.

La variation nette de - 517 175 titres est liée à :

- l'acquisition de 593 903 titres au cours de l'exercice ;
- la vente de 150 241 actions dans le cadre de l'exercice de plans d'options d'achat et de livraison d'actions de performance ; et
- l'annulation de 960 837 titres.

Au total, l'autodétention représente 3,07 % du capital au 31 décembre 2016.

Note 14-3 Intérêts minoritaires

En millions d'euros	% d'intérêt au 31 décembre 2016	31.12.2016	31.12.2015
Groupe Bureau Veritas	58,80 %	832,2	758,5
Groupe Constantia Flexibles	39,51 %	220,5	220,3
Groupe Cromology	9,96 %	- 28,6	- 22,7
Groupe Stahl	24,73 %	- 1,2	- 0,3
Groupe Parcours	-	-	2,0
Groupe Mecatherm	1,43 %	2,0	1,5
Autres		14,5	13,1
TOTAL		1 039,4	972,5

NOTE 15 Provisions

Les principes comptables appliqués aux provisions sont décrits en notes 1-10.10 « Provisions » et 1-10.11 « Provisions pour avantages accordés aux salariés ».

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Provisions pour risques et charges	223,5	307,1
Avantages accordés aux salariés	308,0	282,3
TOTAL	531,5	589,4
dont non courant	465,3	453,4
dont courant	66,1	136,0

Note 15-1 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2015	Dotation	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements	31.12.2016
Bureau Veritas								
Contentieux	57,5	10,2	- 8,6	- 2,4	0,3	-	0,8	57,8
Divers	76,2	22,3	- 41,5	- 1,4	-	6,8	1,4	63,8
Cromology	9,9	4,4	- 1,6	- 1,8	-	-	- 0,1	10,8
Stahl	1,2	0,3	-	-	-	- 0,4	- 0,0	1,0
Constantia Flexibles	61,6	4,7	- 16,2	-	-	6,9	0,2	57,1
AlliedBarton	68,0	17,6	- 17,4	-	-	- 66,9	- 1,4	-
Oranje-Nassau Développement	11,9	11,0	- 5,1	- 8,6	-	-	0,0	9,2
Wendel et holdings	20,7	3,5	- 0,4	-	-	-	-	23,7
TOTAL	307,1	73,9	- 90,8	- 14,3	0,3	- 53,6	0,9	223,5
<i>dont courant</i>	<i>136,0</i>							<i>66,1</i>

En millions d'euros	31.12.2014	Dotation	Reprises pour utilisation	Reprises sans objet	Impact d'actualisation	Variations de périmètre	Écarts de conversion, reclassements	31.12.2015
Bureau Veritas								
Contentieux	51,5	11,1	- 1,8	- 3,3	-	-	-	57,5
Divers	63,6	29,7	- 20,1	- 5,4	-	-	8,4	76,2
Cromology	11,2	2,5	- 3,4	- 0,3	-	-	- 0,2	9,9
Stahl	1,4	0,1	- 0,3	- 0,0	-	-	- 0,0	1,2
Constantia Flexibles	-	7,0	- 3,4	-	-	58,0	-	61,6
Allied Barton	-	3,0	- 2,8	-	-	72,6	- 4,8	68,0
Oranje-Nassau Développement	8,3	10,9	- 3,0	-	-	-	- 4,3	11,9
Wendel et holdings	22,4		- 1,7	-	-	-	-	20,7
TOTAL	158,4	64,2	- 36,4	- 9,1	-	130,6	- 0,8	307,1
<i>dont courant</i>	<i>8,3</i>							<i>136,0</i>

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 tenter de mettre en cause sa responsabilité civile professionnelle à la suite de prestations de services fournies. Bien que Bureau Veritas porte une grande attention à la maîtrise des risques et à la qualité des prestations réalisées, certaines peuvent donner lieu à des réclamations et aboutir à des condamnations pécuniaires.

La variation des provisions pour litiges sur contrats est liée aux changements d'estimations résultant de l'évolution des litiges au cours de la période et à la naissance de nouveaux risques qui, pris individuellement, et compte tenu des couvertures d'assurance de Bureau Veritas, sont non significatifs. Les charges pouvant résulter de ces litiges font l'objet de provisions déterminées après prise en compte des montants couverts par les polices d'assurance du groupe Bureau Veritas.

En 2016, Bureau Veritas a ainsi estimé nécessaire de provisionner certains de ces risques pour un montant de 10,2 M€ contre 11,1 M€ en 2015, compte tenu de l'évolution de certaines réclamations.

La détermination des provisions pour risques et charges au 31 décembre 2016 prend notamment en compte l'évolution du litige exceptionnel né en 2004 et relatif à la construction d'un complexe hôtelier et commercial en Turquie. Pour le litige exceptionnel né en 2004 et relatif à l'accident d'un avion de la compagnie Gabon Express, aucune évolution n'a été constatée au titre de la provision.

Sur la base des couvertures d'assurance concernant ces litiges, et en l'état des informations connues à ce jour, Bureau Veritas considère après prise en compte des avis de ses avocats, que ces sinistres n'auront pas d'impact défavorable significatif sur ses états financiers consolidés.

Au titre des autres provisions pour risques et charges, Bureau Veritas a comptabilisé des dotations complémentaires pour un montant de 22,3 M€ et a repris des provisions pour un montant de 42,9 M€, soit une diminution nette de 20,6 M€. Les provisions relatives aux restructurations augmentent de 8,6 M€ sur la période tandis que les provisions relatives aux risques fiscaux diminuent de 22,2 M€. Le solde des mouvements sur la période inclut les montants comptabilisés au titre des provisions pour pertes sur contrats et ceux concernant les autres risques opérationnels.

Il n'existe pas d'autres enquêtes ou procédures gouvernementales, administratives, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont Bureau Veritas a connaissance, qui soit en suspens ou dont Bureau Veritas soit menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Bureau Veritas.

2. Provisions pour risques et charges de Constantia Flexibles

Les provisions constatées par Constantia Flexibles incluent principalement une provision relative à ses obligations futures dans le cadre d'un plan d'intéressement à long terme de certains cadres et une provision portant sur un litige en instance lié à une procédure de retrait obligatoire de la Bourse (« *squeeze out* ») de la société Constantia Packaging AG.

3. Provisions pour risques et charges de Wendel et de ses holdings

Les principaux litiges, contentieux et risques identifiés pour Wendel et ses *holdings* sont les suivants :

- un risque environnemental demeure provisionné concernant les coûts éventuels de remise en état d'un terrain appartenant à une filiale du Groupe dont l'activité a cessé en 1967 ;
- divers recours ont été intentés par les Éditions Odile Jacob à l'encontre de Wendel à la suite de la reprise par celle-ci de la société Editis auprès de Lagardère en 2004 ; au niveau européen, la Cour de justice de l'Union européenne, par décision du 28 janvier 2016, a débouté définitivement les Éditions Odile Jacob de leurs demandes ; au niveau français, la procédure engagée par les Éditions Odile Jacob devant le Tribunal de commerce de Paris, en nullité de la cession d'Editis à Wendel, reste suspendue ; aucune provision n'a été constituée ;
- concernant les diverses procédures judiciaires intentées par d'anciens cadres de Wendel en conséquence du débouclage d'un mécanisme d'association aux performances du Groupe, elles se sont soldées soit par un rejet de leurs demandes au fond, soit par un désistement de leur part, soit par un sursis dans l'attente de décisions à venir dans d'autres instances qui leur sont personnelles ; aucune provision n'a été constituée.

Note 15-2 Avantages accordés aux salariés

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Régimes à prestations définies	106,8	88,4
Indemnités de fin de carrière	151,0	137,2
Autres	50,1	56,7
TOTAL	308,0	282,3
<i>dont non courant</i>	308,0	282,3

La répartition par filiale est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Bureau Veritas	178,3	158,2
Constantia Flexibles	64,4	-
Cromology	32,0	24,2
Stahl	22,1	19,4
Oranje-Nassau Développement	9,7	8,9
Wendel et holdings	1,5	1,5
TOTAL	308,0	212,3

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analyse de la façon suivante pour 2016 :

En millions d'euros	31.12.2015	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réduction et règlement	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2016
Engagements									
Régimes à prestations définies	245,9	4,9	30,0	- 9,4	5,0	-	- 0,2	0,3	276,5
Indemnités de fin de carrière	147,6	11,4	9,4	- 13,1	2,4	3,1	6,4	- 2,6	164,5
Autres	67,6	5,8	1,1	- 4,6	1,3	-	- 18,7	7,3	59,9
TOTAL	461,1	22,2	40,5	- 27,0	8,7	3,1	- 12,5	5,0	501,0

En millions d'euros	31.12.2015	Rendement des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Montants utilisés	Écarts actuariels	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2016
Actif des régimes partiellement financés								
Régimes à prestations définies	157,5	3,5	2,6	11,7	- 5,3	-	- 0,1	169,7
Indemnités de fin de carrière	10,5	0,1	1,2	0,4	- 2,3	3,6	0,0	13,5
Autres	10,8	0,2	0,1	- 0,4	- 0,9	-	-	9,9
TOTAL	178,8	3,8	3,9	11,7	- 8,5	3,6	- 0,1	193,1
PROVISION POUR AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS	282,3							308,0

La variation des provisions pour avantages accordés aux salariés s'analyse de la façon suivante pour 2015 :

En millions d'euros	31.12.2014	Coût des services rendus	Écarts actuariels	Prestations versées	Coûts financiers	Réduction et règlement	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2015
Engagements									
Régimes à prestations définies	239,8	4,1	- 10,6	- 14,5	4,1	0,4	26,7	1,9	245,9
Indemnités de fin de carrière	104,0	11,3	- 8,2	- 9,7	2,0	1,1	39,2	1,9	147,6
Autres	46,0	2,9	- 0,9	- 4,7	0,9	0,5	27,6	- 4,7	67,6
TOTAL	389,8	18,2	- 19,7	- 28,9	7,0	2,0	93,6	- 0,9	461,1

En millions d'euros	31.12.2014	Rendement des actifs	Cotisations versées par l'employeur	Montants utilisés	Écarts actuariels	Variations de périmètre	Effet change et autres	31.12.2015
Actif des régimes partiellement financés								
Régimes à prestations définies	157,4	3,3	- 2,8	- 3,9	- 3,7	5,8	1,3	157,5
Indemnités de fin de carrière	8,9	0,1	0,6	0,2	- 0,1	-	0,9	10,5
Autres	11,2	0,2	0,1	0,3	- 0,9	-	-	10,8
TOTAL	177,5	3,6	- 2,2	- 3,5	- 4,7	5,8	2,2	178,8
PROVISION POUR AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS	212,3							282,3

La répartition des obligations au titre des prestations définies est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Engagements intégralement non financés	210,4	204,0
Engagements partiellement ou intégralement financés	290,6	257,0
TOTAL	501,0	461,1

La répartition des actifs de régimes à prestations définies est la suivante :

	31.12.2016	31.12.2015
Fonds de compagnies d'assurance	14 %	28 %
Instruments de capitaux propres	23 %	20 %
Instruments d'emprunt	16 %	13 %
Liquidités et autres	46 %	40 %

Les charges comptabilisées en résultat sont réparties de la façon suivante :

En millions d'euros	2016	2015
Charges comptabilisées en résultat au titre des régimes à prestations définies		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	22,2	18,2
Coût financier	7,6	7,0
Rendement attendu des actifs du régime	- 3,8	- 3,6
Coût des services passés	1,1	0,9
Effet de réduction ou liquidation du régime	3,1	1,9
TOTAL	30,2	24,5
Charges comptabilisées en résultat au titre des régimes à cotisations définies	83,8	80,4

1. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Bureau Veritas

Les avantages au personnel de Bureau Veritas concernent les régimes à prestations définies suivants :

- les régimes de retraites, qui comprennent essentiellement des régimes fermés depuis plusieurs années. Les régimes de retraite sont généralement non financés à l'exception d'un nombre très limité de régimes financés par des cotisations versées à des compagnies d'assurance et évalués sur la base de calculs actuariels périodiques ;
- les indemnités de fin de carrière ;
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour le calcul de ces engagements sont les suivantes : taux d'actualisation moyen de 2,0 %, taux de rendement implicite des actifs des régimes de 2,7 %, taux d'augmentation moyen des salaires de 3,0 % (Allemagne : 3,4 %, France : 3,0 %, Italie : 1,5 %, Royaume-Uni : 3,4 %).

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, selon les cas :

- les régimes de retraites, financés et non financés ;
- les indemnités de fin de carrière ;
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont des taux d'actualisation entre 0,9 % et 9,8 %, des taux d'augmentation des salaires compris entre 1,0 % et 7,0 % et des taux de rendement des actifs entre 0,9 % et 9,8 %.

3. Caractéristiques des engagements et des hypothèses actuarielles utilisées chez Cromology

Le calcul de ces 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 à 1,5 %, le taux d'inflation à 1,75 %, le taux d'augmentation des salaires à 2,0 %, et le taux de rendement des actifs à 1,5 %.

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, selon les cas :

- les régimes de retraites, partiellement financés ;
- les indemnités de fin de carrière ;
- les médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont un taux d'actualisation à 2,4 %, un taux d'inflation à 1,7 %, un taux d'augmentation des salaires de 0,6 % et un taux de rendement des actifs à 2,4 %.

5. Engagements de Wendel

En 1947, la société « Les petits-fils de François de Wendel » (devenue aujourd'hui Wendel) a mis en place un régime de retraite supplémentaire bénéficiant à l'ensemble des membres du personnel (cadre et non cadre), sous réserve que ceux-ci achèvent leur carrière dans le Groupe. Ce régime de retraite a été fermé le 31 décembre 1998. Le régime de retraite supplémentaire garantit à chaque salarié bénéficiaire un niveau global de retraite. Ce niveau s'exprime comme un pourcentage de la rémunération de fin de carrière (fixe + variable hors éléments exceptionnels). Il augmente avec l'âge et l'ancienneté acquise et peut atteindre 65 % de cette rémunération. Le régime prévoit une réversion à 60 % au conjoint vivant au moment du départ en retraite, ainsi que des majorations familiales pour enfants à charge.

L'allocation de retraite supplémentaire financée par le Groupe se calcule en déduisant du montant garanti l'ensemble des retraites financées par l'entreprise pendant la période d'activité dans le Groupe. Depuis 2005, les actifs nécessaires au service des rentes sont transférés auprès d'une compagnie d'assurance qui assure le paiement des allocations de retraite.

Au 31 décembre 2016, ce régime concerne 40 retraités et 8 salariés de la Société.

NOTE 16 Dettes financières

Les principaux mouvements de l'année 2016 sont décrits dans la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité ».

En millions d'euros	Devise	Taux - Coupon	Taux d'intérêt effectif ⁽²⁾	Échéance	Rem-boursement	Montant global des lignes	31.12.2016	31.12.2015
Wendel et holdings								
Obligations 2016	EUR	4,875 %	5,501 %	05.2016	<i>in fine</i>		-	643,7
Obligations 2017	EUR	4,375 %	5,186 %	08.2017	<i>in fine</i>		507,4	692,0
Obligations 2018	EUR	6,750 %	5,727 %	04.2018	<i>in fine</i>		349,8	500,0
Obligations 2019	EUR	5,875 %	5,397 %	09.2019	<i>in fine</i>		212,0	600,0
Obligations échangeables Saint-Gobain 2019	EUR	0,000 %	1,342 %	07.2019	<i>in fine</i>		500,0	
Obligations 2020	EUR	1,875 %	2,055 %	04.2020	<i>in fine</i>		300,0	300,0
Obligations 2021	EUR	3,750 %	3,833 %	01.2021	<i>in fine</i>		207,4	400,0
Obligations 2023	EUR	1,000 %	1,103 %	04.2023	<i>in fine</i>		300,0	
Obligations 2024	EUR	2,750 %	2,686 %	10.2024	<i>in fine</i>		500,0	500,0
Obligations 2027	EUR	2,500 %	2,576 %	02.2027	<i>in fine</i>		500,0	500,0
Crédit syndiqué	EUR	Euribor+marge		11.2019	<i>revolver</i>	650 MEUR	-	-
Dettes bancaires ⁽¹⁾	EUR	Euribor+marge		03.2020	<i>revolver</i>	500 MEUR	-	-
Coût amorti des obligations et du crédit syndiqué et frais d'emprunt à étaler							- 18,8	4,2
Intérêts courus							61,2	93,9
Prêts d'actionnaires minoritaires							34,5	20,2
							3 453,5	4 254,0
Bureau Veritas								
Obligations 2017	EUR	3,750 %		05.2017	<i>in fine</i>		500,0	500,0
Obligations 2021	EUR	3,125 %		01.2021	<i>in fine</i>		500,0	500,0
Obligations 2023	EUR	1,250 %		09.2023	<i>in fine</i>		500,0	
Obligations 2026	EUR	2,000 %		09.2026	<i>in fine</i>		200,0	
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité inférieure à 1 an - taux fixe							24,5	11,9
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité inférieure à 1 an - taux variable							65,0	67,1
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité entre 1 et 5 ans - taux fixe							702,9	642,1
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité entre 1 et 5 ans - taux variable							324,4	314,4
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité supérieure à 5 ans - taux fixe							91,0	183,7
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit de maturité supérieure à 5 ans - taux variable							174,6	170,8
							3 082,4	2 390,0
Constantia Flexibles								
Obligation 2017	EUR	Fixe		05.2017	<i>in fine</i>		129,1	129,1
Dettes bancaires	EUR	Euribor+marge		04.2022	<i>in fine</i>		886,3	886,3
Dettes bancaires	USD	Libor+marge		2015 à 2022	amortissable		236,6	206,9
Dettes bancaires	EUR	Euribor+marge		06.2023	amortissable		20,0	-
Dettes bancaires	EUR	Euribor+marge		04.2022	<i>revolver</i>	105 MEUR	-	-
Dettes bancaires (EUR, RUB, INR, CNY)							29,9	36,3
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 48,7	- 50,5
Autres dettes et intérêts courus							60,4	37,8
							1 313,6	1 245,8

En millions d'euros	Devise	Taux - Coupon	Taux d'intérêt effectif ⁽²⁾	Échéance	Rem-boursement	Montant global des lignes	31.12.2016	31.12.2015
AlliedBarton⁽³⁾							-	903,9
Cromology								
Dette bancaire	EUR	Euribor+marge		08.2021	<i>in fine</i>		267,0	267,0
Dette bancaire	EUR	Euribor+marge		08.2020	<i>revolver</i>	77 MEUR	-	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 5,2	- 6,3
Prêts d'actionnaires Materis							33,5	51,2
Autres dettes et intérêts courus							13,6	3,0
							308,9	314,9
Stahl								
Dette bancaire refinancée au second semestre 2016								245,0
Dette bancaire	USD	Libor+marge		12.2021	amortissable		284,3	
Dette bancaire	USD	Libor+marge		06.2022	<i>in fine</i>		284,3	
Dette bancaire	EUR	Euribor+marge		12.2021	<i>revolver</i>	20 MEUR	-	
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 10,1	- 5,8
Autres dettes et intérêts courus							1,0	-
							559,5	239,2
Mecatherm								
Dette bancaire (senior)	EUR	Euribor+marge		2015 à 2018	amortissable		27,7	37,1
Dette bancaire	EUR	Euribor+marge		Sept. 2017	<i>revolver</i>	5 MEUR	5,0	5,0
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 0,5	- 0,8
Autres dettes et intérêts courus							0,6	1,0
							32,8	42,4
CSP Technologies								
Dette bancaire	USD	Libor+marge		01.2022	amortissable		157,3	153,9
Dette bancaire	USD	Libor+marge		01.2020	<i>revolver</i>	25 MUSD	11,4	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 9,0	- 9,3
Autres dettes et intérêts courus							1,9	2,6
							161,6	147,2
Nippon Oil Pump								
Dette bancaire	JPY	Tibor+marge		2015 à 2019	amortissable		7,3	9,6
Dette bancaire	JPY	Tibor+marge		02.2019	<i>in fine</i>		24,3	22,9
Frais d'émission d'emprunt à étaler							- 0,2	- 0,2
Autres dettes et intérêts courus							1,2	1,5
							32,6	33,8
TOTAL							8 944,9	9 571,2
dont part non courante							7 577,7	8 660,9
dont part courante							1 367,1	910,3

- (1) Ces financements ont été octroyés par les banques sous la forme d'instruments financiers combinés qui sont contractuellement et indissociablement liés pour permettre le remboursement aux banques des fonds mis à disposition. La combinaison de ces instruments est équivalente à un crédit bancaire classique.
- (2) 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.
- (3) AlliedBarton a été déconsolidée suite à sa fusion avec Universal Services of America (voir la note 2 « Variation de périmètre »).

Note 16-1 Échéancier de la dette financière

En millions d'euros	Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Wendel et holdings :				
■ nominal	- 507,4	- 1 569,2	- 1 339,2	- 3 415,8
■ intérêts ⁽¹⁾	- 130,3	- 289,9	- 137,2	- 557,4
Participations :				
■ nominal	- 810,2	- 2 123,0	- 2 593,0	- 5 526,1
■ intérêts ⁽¹⁾	- 193,4	- 588,0	- 64,1	- 845,4
TOTAL	- 1 641,3	- 4 570,0	- 4 133,5	- 10 344,8

(1) Le calcul des intérêts est effectué sur la base de la courbe des taux d'intérêt au 31 décembre 2016. Le montant des intérêts des dettes et des couvertures de taux ne tient pas compte des produits de trésorerie.

Note 16-2 Valeur de marché des dettes financières brutes

La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la cotation de marché du 31 décembre 2016.

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Wendel et holdings	3 966,4	4 476,8
Filiales opérationnelles	5 824,0	5 545,5
TOTAL	9 790,4	10 022,3

5.9 Notes sur le compte de résultat

Les principes comptables appliqués aux agrégats du compte de résultat sont décrits en note 1-11.2 « Présentation du compte de résultat ».

NOTE 17 Chiffre d'affaires

Les principes comptables appliqués aux chiffres d'affaires sont décrits en note 1-10.15 « Reconnaissance du revenu ».

En millions d'euros	2016	2015	% Variation
Bureau Veritas	4 549,2	4 634,8	- 1,8 %
Constantia Flexibles	2 062,1	1 442,0	N/A
Cromology	737,3	751,9	- 1,9 %
Stahl	655,7	628,1	4,4 %
Oranje-Nassau Développement			
■ Mecatherm	118,7	96,4	23,1 %
■ Nippon Oil Pump	46,1	40,0	15,3 %
■ CSP Technologies	114,5	90,2	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	8 283,6	7 683,4	7,8 %

La répartition du chiffre d'affaires consolidé est la suivante :

En millions d'euros	2016	2015
Ventes de biens	3 717,4	3 036,0
Prestations de services	4 566,2	4 647,4
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	8 283,6	7 683,4

NOTE 18 **Résultat opérationnel**

En millions d'euros	2016	2015
Bureau Veritas	609,7	576,9
AlliedBarton	- 1,2	- 0,2
Constantia Flexibles	114,1	47,7
Cromology	18,2	24,1
Stahl	110,9	85,9
Oranje-Nassau Développement	26,6	- 48,4
Wendel et holdings	- 153,5	- 118,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	724,8	567,5

Note 18-1 **Autres produits et charges**

Ce poste intègre notamment les charges de restructuration (9,8 M€ au 31 décembre 2016), les dotations aux provisions pour litiges exceptionnels ainsi que des charges liées à la comptabilisation du passif financier relatif aux engagements de liquidité des managers (voir la note 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements »).

Note 18-2 **Montant des frais de recherche et développement inscrits en charge**

En millions d'euros	2016	2015
Constantia Flexibles	8,8	5,4
Cromology	4,8	5,0
Stahl	3,0	4,0
Oranje-Nassau Développement	2,8	1,6
<i>dont CSP Technologies</i>	2,6	1,4

Note 18-3 **Effectif moyen des sociétés intégrées**

	2016	2015
Bureau Veritas	69 042	65 995
Constantia Flexibles	10 209	8 471
Cromology	3 947	3 894
Stahl	1 798	1 754
Oranje-Nassau Développement	1 147	1 025
<i>dont CSP Technologies</i>	430	369
Wendel et holdings	97	87
TOTAL	86 240	81 226

NOTE 19 Coût de l'endettement financier net

En millions d'euros	2016	2015
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	26,8	43,9
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts	- 364,8	- 374,1
Charges d'intérêts sur prêts d'actionnaires détenus par des minoritaires	- 8,9	- 9,6
Étalement des primes et frais d'émission d'emprunt (selon la méthode du taux effectif)	- 17,3	- 15,5
	- 391,0	- 399,2
TOTAL	- 364,2	- 355,3

(1) Dont 12,1 M€ pour Wendel et ses holdings auxquels s'ajoutent 2,4 M€ de rendement des placements financiers de Wendel (comptabilisés en « Autres produits et charges financiers »), soit un produit total de 14,5 M€ en 2016 (44,5 M€ en 2015).

NOTE 20 Autres produits et charges financiers

En millions d'euros	2016	2015
Résultats sur cessions d'actifs disponibles à la vente	0,1	0,6
Dividendes de participations non consolidées	1,3	0,9
Résultat sur instruments dérivés sur taux, change et actions	3,2	35,5
Intérêts sur autres actifs financiers	7,5	7,4
Différences de change	- 12,7	- 45,6
Impacts d'actualisation	- 13,1	- 7,1
Résultat sur rachat de dette ⁽¹⁾	- 123,6	-
Autres	5,8	- 2,1
TOTAL	- 131,4	- 10,5

(1) Ces - 123,6 M€ sont liés aux offres de rachat portant sur les émissions obligataires à maturité courte (voir la note 5-2 « Gestion du risque de liquidité »).

NOTE 21 Charges d'impôt

Les principes comptables appliqués aux impôts différés sont décrits en note 1-10.12 « Impôts différés ».

En millions d'euros	2016	2015
Impôts exigibles	- 265,8	- 287,7
Impôts différés	65,9	76,7
TOTAL	- 199,8	- 211,0

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.

Au 31 décembre 2016, la variation bilancielle des impôts différés est la suivante :

En millions d'euros	2016	2015
Montant au début de l'exercice	- 525,2	- 257,2
Variation par résultat	65,9	76,7
Variation par capitaux propres	15,5	- 4,5
Écarts de change	- 7,2	- 1,4
Variations de périmètre	- 26,0	- 344,1
Autres	- 0,0	5,4
TOTAL	- 477,1	- 525,2

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	- 333,8	563,5	229,7
Montant théorique des charges d'impôt calculées sur la base d'un taux de 34,43 %	114,9	- 194,0	- 79,1
Incidence de :			
Impact des déficits fiscaux non activés de Wendel et des <i>holdings</i> et des opérations soumises à des taux réduits dans les <i>holdings</i>	- 116,1		- 116,1
Impact des déficits fiscaux non activés dans les filiales opérationnelles		- 20,2	- 20,2
Impact des taux réduits et taux étrangers dans les filiales opérationnelles		52,7	52,7
CVAE payée par les filiales opérationnelles		- 16,0	- 16,0
Taxe sur les dividendes (Wendel et Bureau Veritas)	- 3,0	- 6,7	- 9,6
Impact de la réduction annoncée du taux d'impôt en France		18,8	18,8
Taxe sur les dividendes reçus des filiales consolidées	-	- 19,0	- 19,0
Autres	0,9	- 12,2	- 11,2
MONTANT EFFECTIF DES CHARGES D'IMPÔT	- 3,3	- 196,6	- 199,8

NOTE 22 Résultat net des sociétés mises en équivalence

Ce poste est impacté négativement par le résultat de cession des titres Saint-Gobain et la perte de change constatée par IHS (voir la note 10-2 « Complément d'information sur IHS ») :

En millions d'euros	2016	2015
Résultat y compris les impacts de l'allocation des écarts d'acquisition		
Saint-Gobain (hors cession Verallia)	117,9	53,4
Cession de la division Verallia de Saint-Gobain	-	- 96,5
exceet	- 14,8	- 2,2
IHS	- 200,6	- 128,1
Allied Universal	- 26,1	
SGL Africa	- 0,5	
Autres sociétés	1,4	1,1
Cession de titres Saint-Gobain ⁽¹⁾	- 229,6	-
Impacts de dilution sur la participation Saint-Gobain ⁽¹⁾	- 1,5	- 6,1
Impacts de dilution sur la participation d'IHS ⁽²⁾	3,5	18,1
Résultat de déconsolidation des titres IHS détenus par les co-investisseurs ⁽³⁾	81,7	
Reprise de dépréciation sur titres Saint-Gobain ⁽⁴⁾	-	203,4
Dépréciation sur titre exceet	-	- 17,3
TOTAL	- 268,6	25,6

(1) Voir la note 2 « Variations de périmètre » relative à Saint-Gobain.

(2) Voir la note 2 « Variations de périmètre » relative à IHS.

(3) Voir la note 10-2 « Complément d'information sur IHS ».

(4) En 2015, une partie de la dépréciation comptabilisée au 31 décembre 2014 a été reprise afin que la valeur nette comptable des titres soit égale à leur valeur d'utilité.

NOTE 23 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées

Les principes comptables appliqués aux activités arrêtées ou destinées à être cédées sont décrits en note 1-10.14 « Actifs destinés à être cédés et activités en cours de cession ».

Note 23-1 Résultat net des activités arrêtées ou destinées à être cédées

En millions d'euros	2016	2015
Résultat de cession		
Parcours ⁽¹⁾⁽²⁾	38,9	-
AlliedBarton ⁽¹⁾	58,2	
	97,1	-
Quote-part de résultat de la période sur activités cédées		
Parcours ⁽¹⁾⁽²⁾	42,9	14,6
AlliedBarton ⁽¹⁾⁽³⁾	- 41,7	- 6,5
	1,2	8,1
TOTAL	98,3	8,1

(1) Voir la note 2 « Variations de périmètre » relative à AlliedBarton et Parcours.

(2) La norme IFRS 5 prévoit l'arrêt des amortissements à partir de la date de classement en « Actifs et passifs destinés à être cédés ». Le résultat de la période de Parcours avec l'arrêt des amortissements est de 42,9 M€ et le résultat de cession est de 38,9 M€. Hors l'arrêt des amortissements, la contribution de Parcours au résultat de la période serait de 3,5 M€ et le résultat de cession de Parcours serait de 78,3 M€.

(3) Les 41,6 M€ correspond au résultat de la période après arrêt des amortissements conformément à la norme IFRS 5.

Note 23-2 Informations relatives à AlliedBarton

Les principaux agrégats du compte de résultat du groupe AlliedBarton sont présentés ci-après :

En millions d'euros	2016
Chiffre d'affaires	1 246,1
Ebitda ⁽¹⁾	69,6
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	- 2,4
RÉSULTAT NET	- 42,9
dont Résultat net part du groupe	- 40,7

(1) Y compris éléments éliminés en consolidation et après arrêt des amortissements conformément à IFRS 5.

NOTE 24 Résultat par action

Les principes comptables appliqués au résultat par action sont décrits en notes 1-11.13 « Résultat par action ».

En euros et millions d'euros	2016	2015
Résultat net part du Groupe	- 366,8	- 146,2
Impact des instruments dilutifs sur les filiales	- 14,8	- 12,2
Résultat dilué	- 381,5	- 158,4
Nombre moyen d'actions net de l'autodétention	45 531 791	46 175 109
Dilution potentielle due aux attributions d'options Wendel ⁽¹⁾	-	-
Nombre d'actions dilué	45 531 791	46 175 109
Résultat de base par action (<i>en euros</i>)	- 8,05	- 3,17
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	- 8,38	- 3,43
Résultat de base par action des activités poursuivies (<i>en euros</i>)	- 10,23	- 3,33
Résultat dilué par action des activités poursuivies (<i>en euros</i>)	- 10,55	- 3,55
Résultat de base par action des activités cédées (<i>en euros</i>)	2,17	0,17
Résultat dilué par action des activités cédées (<i>en euros</i>)	2,17	0,12

(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.

En 2016, le résultat net part du Groupe est négatif, les instruments dilutifs de Wendel ne sont donc pas pris en compte.

5.10 Notes sur les variations de trésorerie

NOTE 25 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

En millions d'euros	2016	2015
Par Bureau Veritas	156,5	169,4
Par Constantia Flexibles	106,7	81,1
Par Cromology	21,7	20,2
Par Stahl	22,4	27,1
Par AlliedBarton	1,5	-
Par Oranje-Nassau Développement ⁽¹⁾	18,2	408,4
Par Wendel et holdings	1,9	0,9
TOTAL	329,0	707,1

(1) Dont 389,1 M€ pour les achats de véhicules mis en location chez Parcours en 2015.

NOTE 26 Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles intègrent principalement les cessions réalisées par Bureau Veritas pour 10,7 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	2016	2015
CSP Technologies	-	184,1
Constantia Flexibles	-	1 336,9
AlliedBarton	-	649,9
SGL Africa ⁽¹⁾	26,2	-
Bureau Veritas ⁽¹⁾	47,3	-
Réinvestissement dans IHS ⁽¹⁾	41,8	97,1
Par Bureau Veritas	181,6	107,7
Par Constantia Flexibles ⁽¹⁾	35,8	52,4
Par AlliedBarton	-	0,5
Par Stahl ⁽¹⁾	22,8	0,2
Par CSP Technologies ⁽¹⁾	39,9	-
Par Cromology	6,2	-
Autres titres	8,9	18,7
TOTAL	410,6	2 447,5

(1) Voir la note 2 « Variations de périmètre ».

NOTE 28 Cessions de titres de participation

En millions d'euros	2016	2015
Cession de titres Saint-Gobain ⁽¹⁾	1 155,0	-
Cession de Parcours ⁽¹⁾	240,7	-
Cession de titres Bureau Veritas	-	975,1
Cession de titres Constantia Flexibles	-	101,7
Cession de titres par Constantia Flexibles ⁽²⁾	57,7	-
Autres	6,8	1,3
TOTAL	1 460,1	1 078,2

(1) Voir la note 2 « Variations de périmètre ».

(2) Ce montant correspond à la cession par Constantia Flexibles de l'activité de production d'emballages en carton pliable au Mexique (Aluprint Plegadizos).

NOTE 29 Incidence des variations de périmètre et des activités en cours de cession

En 2016, ce poste correspond aux entrées dans le périmètre de filiales de Bureau Veritas pour 10,5 M€ et au reclassement en « Actifs et passifs des activités destinées à être cédés » de la trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe AlliedBarton pour 38,7 M€.

En 2015, ce poste correspond aux entrées dans le périmètre de CSP Technologies, de Constantia Flexibles et d'AlliedBarton pour 127,8 M€ et au reclassement en « Actifs et passifs des activités destinées à être cédés » de la trésorerie et équivalents de trésorerie de Parcours pour - 21,5 M€.

NOTE 30 Variation des autres actifs et passifs financiers et autres

En 2016, 387 M\$ ont été reçus lors de la fusion d'AlliedBarton avec Universal Services of America (voir la note 2 « Variations de périmètre »).

En 2015, ce poste était principalement composé de l'impact du dénouement des puts Saint-Gobain pour - 136,1 M€, des remboursements intervenus sur le prêt Kerneos pour + 25 M€ et de la souscription de dette Sterigenics pour - 44 M€.

NOTE 31 Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ou non consolidées

Les dividendes reçus de Bureau Veritas pour 90,4 M€ et de Stahl pour 48 M€ sont éliminés en consolidation.

Le dividende de Saint-Gobain a été versé en juin 2016 pour 44,4 M€.

NOTE 32 Contribution des actionnaires minoritaires

Au 31 décembre 2015, ce poste est principalement composé de la contribution de la Fondation H. Turnauer dans l'acquisition de Constantia Flexibles pour 240 M€.

NOTE 33 Variation nette des emprunts et autres dettes financières

Le détail de la dette financière est décrit dans la note 16 « Dettes financières ».

En millions d'euros	2016	2015
Nouveaux emprunts chez :		
Wendel - Émissions d'obligations ⁽¹⁾	800,0	800,0
Stahl ⁽²⁾	596,1	-
Bureau Veritas	742,4	391,5
Constantia Flexibles ⁽³⁾	47,7	1 094,6
Cromology	31,4	0,5
Oranje-Nassau Développement ⁽⁴⁾	16,5	614,2
AlliedBarton	31,4	11,0
	2 265,5	2 911,8
Remboursements d'emprunts chez :		
Wendel - Obligations 2016 ⁽¹⁾	643,7	-
Wendel - Rachat d'obligations ⁽¹⁾	915,4	-
Wendel - Obligations 2014 et 2015	-	347,8
Stahl ⁽²⁾	279,8	44,7
Bureau Veritas	42,2	161,5
Constantia Flexibles ⁽³⁾	22,5	565,0
Cromology	20,5	11,7
Oranje-Nassau Développement ⁽⁴⁾	20,7	471,6
AlliedBarton	36,2	1,6
	1 980,9	1 603,9
TOTAL	284,6	1 307,9

(1) Voir la note 5-2.1 « Risque de liquidité de Wendel et de ses holdings ».

(2) Ces montants correspondent à la mise en place du nouveau financement de Stahl et au remboursement du précédent (voir la note 5-2.5 « Dettes financières des filiales opérationnelles, documentation et covenants » relative à Stahl).

(3) En 2015, ces montants correspondaient à la mise en place du nouveau financement de Constantia Flexibles lors de son acquisition par Wendel et au remboursement de l'ancien financement.

(4) En 2015, ces montants concernaient d'une part 151,0 M€ de tirage du financement mis en place par CSP Technologies lors de son acquisition et 118,0 M€ de remboursement du précédent financement. D'autre part ces montants incluaient la dette opérationnelle de Parcours pour 443,3 M€ d'émission d'emprunt et 327,0 M€ de remboursement d'emprunt. Cette dette finançait le parc de véhicules mis en location.

5.11 Autres notes

NOTE 34 Engagements hors bilan

Au 31 décembre 2016, il n'existe pas d'autre engagement susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière du Groupe que ceux mentionnés ci-après.

Note 34-1 Nantissements et garanties donnés liés aux financements

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Nantissement par les entités du groupe AlliedBarton (ABSS) 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 AlliedBarton.	-	933,3
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.	1 323,5	1 296,4
Nantissement par les entités du groupe Cromology des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe Cromology.	279,1	270,0
Nantissement par les entités du groupe CSP Technologies des titres des principales sociétés, de certains comptes bancaires et de certaines créances commerciales en garantie du remboursement de la dette du groupe CSP Technologies.	169,6	156,5
Engagement de caution solidaire et/ou nantissement par les entités du groupe Mecatherm des titres des sociétés et de certaines créances commerciales, en garantie du remboursement de la dette du groupe Mecatherm. À noter que Wendel a accordé une garantie à première demande de 15 M€ en faveur des banques.	33,1	42,7
Nantissement par les entités du groupe Nippon Oil Pump 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 Nippon Oil Pump.	31,6	32,5
Garanties accordées par les entités du groupe Parcours dans le cadre de leurs dettes bancaires, elles portent sur les véhicules financés et sur les loyers reçus. Nantissement de certaines créances commerciales.	-	635,0
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.	569,6	245,0
Nantissements de titres cotés dans le cadre des financements avec appels en garantie	-	-
Nantissements de numéraire dans le cadre des financements avec appels en garantie	-	-
TOTAL	2 406,5	3 611,4

Note 34-2 Garanties données dans le cadre des cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession du groupe Parcours ainsi qu'à l'occasion de l'entrée de Clariant au capital de Stahl en contrepartie de l'apport de sa division Leather Finishing, le Groupe a consenti des garanties usuelles dans la limite de certains plafonds et pour des durées variables en fonction des garanties concernées.

Dans le cadre de la garantie de passif Parcours, le Groupe a reçu une réclamation de nature fiscale. Au 31 décembre 2016, après

prise en compte des éléments à déduire, le montant de cette réclamation s'élevait à environ 3 M€.

Note 34-3 Garanties reçues dans le cadre des acquisitions d'actifs

Dans le cadre des acquisitions de AlliedBarton, Constantia Flexibles, CSP Technologies, Mecatherm, IHS, Saham et SGI Africa ainsi qu'à l'occasion de l'entrée de Clariant au capital de Stahl, le Groupe a bénéficié de garanties usuelles dans la limite de certains plafonds et pour des durées variables en fonction des garanties concernées.

Note 34-4 Engagements hors bilan donnés et reçus liés aux activités opérationnelles

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Cautions de contre-garantie sur marchés et autres engagements donnés		
par Bureau Veritas ⁽¹⁾	421,2	401,6
par Constantia	7,9	1,5
par Cromology	10,5	8,7
par Oranje-Nassau Développement :		
■ Mecatherm	8,5	20,9
■ CSP Technologies	0,4	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	448,5	432,7
Autres engagements reçus	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	-	-

(1) Les engagements donnés par Bureau Veritas incluent les garanties et cautions de type garanties bancaires et garanties parentales.

Note 34-5 Engagements de souscription

Dans le cadre de l'investissement dans SGI Africa (voir la note 2 « Variation de périmètre »), le Groupe s'est engagé à investir progressivement jusqu'à 120 M€ au cours des prochaines années (dont 25 M€ ont été investis en juillet 2016).

Au 31 décembre 2016, le Groupe s'est engagé à investir environ 9,2 M€ dans d'autres investissements d'Oranje-Nassau Développement.

Par ailleurs, en septembre 2016, le Groupe a conclu un contrat en vue de l'acquisition de 100 % du capital du groupe Tsebo. En décembre 2016, le Groupe a signé un accord avec un co-investisseur, Capital Group Private Markets, pour une prise de participation minoritaire de 35 % dans Tsebo. Au 31 décembre 2016, le Groupe était engagé à payer sa quote-part du prix d'acquisition de Tsebo à hauteur d'un montant total de 159 M€ pour l'acquisition de 65 % du capital de Tsebo. Cette acquisition a été réalisée le 31 janvier 2017.

Enfin, dans le cadre de la constitution d'un portefeuille de dette, au 31 décembre 2016, le Groupe s'était engagé à acquérir 8 M€ de lignes de crédit senior émises par une société non cotée à l'occasion d'un refinancement et d'une acquisition d'actifs. Le Groupe s'est engagé à acquérir un montant additionnel de 2 M€ en janvier 2017 et de 3 M€ en mars 2017.

Note 34-6 Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements

Les principes comptables appliqués aux mécanismes de co-investissement sont décrits en note 1-10.18 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe ».

Au 31 décembre 2016, le groupe Wendel est partie à plusieurs accords régissant ses relations avec ses co-actionnaires, qu'il

s'agisse de co-investisseurs dans ses filiales ou participations non cotées (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, Saham, SGI Africa et Stahl) ou de managers (ou anciens managers) des filiales dans le cadre des mécanismes visant à les associer à la performance de leur société (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl).

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
- engagements de non-concurrence et engagements de priorité portant sur les opportunités d'acquisition.

Les accords d'actionnaires dans Constantia Flexibles, Stahl, Saham et Allied Universal 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 :

■ les investisseurs financiers minoritaires de Stahl (ex-prêteurs second lien et ex-mezzaneurs) disposent d'une option de vente à valeur décotée par tranche d'un tiers de leur participation entre 2016 et 2018. Le premier tiers n'a pas été exercé. L'engagement portant sur les deux tiers encore exerçables a été comptabilisé en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires,

■ Clariant, actionnaire minoritaire de Stahl depuis l'acquisition de la division Clariant Leather Services, bénéficie notamment d'un engagement de liquidité à moyen terme accordé par le groupe Wendel pour une valeur déterminée sur la base d'un multiple de marge prédéfini. Cet engagement a été comptabilisé en passifs financiers conformément aux principes comptables applicables aux *puts* de minoritaires ;

■ pour Saham, l'actionnaire majoritaire de Saham a l'option de racheter l'intégralité de la participation du groupe Wendel dans Saham jusqu'en 2018 (à un prix assurant au minimum un TRI de 15 % pour le groupe Wendel) ;

■ pour Allied Universal, Wendel a pris certains engagements liés à l'activité de fourniture de services de sécurité à divers départements et agences du gouvernement américain ainsi qu'à des entreprises sous contrat avec le gouvernement. En cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires par le Département de la Défense des États-Unis (*Defense Security Service* (« DSS »)), Wendel pourrait être amené à proposer et à prendre certains des engagements suivants :

■ émission de titres par Allied Universal au profit d'actionnaires américains (sous certaines conditions et dans certaines limites) en cas de transfert de titres ayant pour conséquence d'augmenter la part des intérêts étrangers dans Allied Universal,

■ aménagement de certains droits de veto de Wendel sur certaines décisions stratégiques, et/ou

■ remplacement d'un des administrateurs nommés par Wendel par un conseiller sans droit de vote.

Les accords avec les équipes de direction (managers ou anciens managers) des filiales (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl) 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 3^e anniversaire et le 13^e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et

■ au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente au profit du groupe Wendel en cas de cessation des fonctions au sein de la filiale, et/ou promesse d'achat dans certains cas spécifiques).

Les conditions des co-investissements des équipes de direction des filiales sont décrites plus précisément dans la note 4-2 relative

à l'association des équipes de direction des filiales à la performance des entités.

Dans le cadre des engagements de liquidité prévus par ces accords, le groupe Wendel peut être conduit, si aucun événement de liquidité (cession ou introduction en Bourse) n'intervient avant certaines dates prédéterminées, à racheter ou à garantir le rachat des parts que détiennent les managers (ou anciens managers) des filiales dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors soit à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant soit à une valeur calculée sur la base d'un multiple de marge.

Il est également prévu des mécanismes de liquidité à l'égard des managers de Wendel détenant, dans le cadre des mécanismes de co-investissement, une exposition dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, IHS, Mecatherm, Nippon Oil Pump, Saham et Stahl (voir la note 4-1 relative à l'association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe).

Au 31 décembre 2016, 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 co-actionnaires et managers co-investisseurs des filiales et de Wendel bénéficiant de droits à la liquidité est de 347 M€ (y compris les montants relatifs aux *puts* de minoritaires sur Constantia Flexibles et Stahl), et

■ la valeur de la part des investissements non *pari passu* des managers co-investisseurs des filiales et de Wendel, c'est-à-dire ceux ayant des effets dilutifs sur le pourcentage d'intérêt du groupe Wendel, est de 231 M€.

Dans le cadre de l'application des principes comptables relatifs aux *puts* de minoritaires et aux mécanismes de co-investissement, une partie de ces montants est comptabilisée en passifs financiers (499 M€).

Les engagements de liquidités de 2016 pour les managers de Stahl et pour les managers et anciens managers de Wendel pour leurs co-investissements dans Stahl ont été comptabilisés en passifs financiers en 2015 et réévalués fin 2016. Ces liquidités seront payables en 2017 (voir la note 4 « Association des équipes de direction aux investissements du Groupe »). Par ailleurs, la liquidité 2017, payable en 2018, des managers de Stahl a également été comptabilisée en passifs financiers fin 2016. Une charge comptable totale de 85 M€ a été comptabilisée en 2016 au titre de ces liquidités.

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 34-7 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, avaient notamment reçu un droit sur la plus-value exerçable uniquement lors de la sortie totale ou partielle du groupe Wendel de Stahl. Ce droit est exerçable si le rendement global de Wendel est supérieur à 2,5 fois son réinvestissement de 2010, et il est équivalent à l'attribution de 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.

Les vendeurs de CSP Technologies disposent d'un droit à complément de prix plafonné sous condition d'atteinte par le groupe CSP Technologies de critères de performance prédéterminés dans les trois exercices consécutifs à l'acquisition du groupe par Wendel. Aucune provision n'a été constituée à cet effet.

Dans le cadre de la syndication auprès de Maxburg Capital Partners d'une part minoritaire de l'investissement dans Constantia Flexibles, le groupe Wendel dispose d'un droit à complément de prix sur la fraction ainsi cédée sous réserve de l'atteinte par Maxburg Capital Partners de seuils de rentabilité minimum sur la durée de son investissement dans Constantia Flexibles en cas de sortie. Ce droit a été comptabilisé en actifs financiers dont la variation de valeur passe en résultat.

Par ailleurs, dans le cadre de l'émission d'une obligation de 500 M€ échangeable en titres Saint-Gobain réalisée le 12 mai 2016, le Groupe a souscrit vis-à-vis des banques un engagement de ne pas procéder à une cession de titres Saint-Gobain dans les 12 mois suivant l'émission, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Enfin, il est rappelé que, dans le cadre de ses dettes financières (dette obligataire Wendel, crédit syndiqué ou dette bancaire), le Groupe a pris ou reçu des engagements tels que décrits aux notes 5-2.4 - « Description des contrats de financement et des covenants de Wendel et de ses holdings ».

Note 34-8 Locations

En dehors des opérations décrites ci-dessous, il n'existe pas d'opération de location-financement susceptible d'avoir une influence significative sur la situation financière de Wendel.

Note 34-8.1 Location-Financements (contrats dont le Groupe conserve les risques et avantages liés à la propriété du bien loué)

Les montants des loyers futurs au titre des location-financements sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
À plus de 5 ans	23,8	31,0
À plus d'un an et moins de 5 ans	12,8	18,3
À moins d'un an et intérêts courus	4,7	5,9
TOTAL	41,2	55,2

Ces contrats donnent lieu à constatation d'un actif immobilisé et d'une dette financière au bilan conformément aux dispositions d'IAS 17 « Contrats de location ».

Note 34-8.2 Locations simples (contrats dont le Groupe ne conserve pas les risques et avantages liés à la propriété du bien loué)

Montant des loyers futurs au titre des locations simples :

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015
À plus de 5 ans	72,2	125,7
À plus d'un an et moins de 5 ans	259,7	315,9
À moins d'un an et intérêts courus	164,9	144,1
TOTAL	496,8	585,6

Les montants de loyers futurs proviennent principalement de Bureau Veritas pour 330,3 M€ (395,2 M€ en 2015).

NOTE 35 Stock-options, actions gratuites et actions de performance

Les principes comptables appliqués aux stock-options, actions gratuites et actions de performance sont décrits en note 1-10.17 « Plans d'options de souscription et plans d'options d'achat ».

La charge totale au titre de l'attribution de stock-options ou autres paiements fondés sur des actions pour l'exercice 2016 est de 28,21 M€ contre 29,1 M€ en 2015.

En millions d'euros	2016	2015
Stock-options chez Wendel	3,2	4,0
Attribution d'actions de performance chez Wendel	4,2	3,2
Stock-options chez Bureau Veritas	2,8	3,0
Attribution d'actions de performance chez Bureau Veritas	18,0	18,9
TOTAL	28,2	29,1

Les principaux plans d'attribution de stock-options accordés en 2016 sont les suivants :

1. Wendel

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2016, des options donnant droit à l'acquisition de 68 814 actions ont été attribuées le 7 juillet 2016 avec un prix d'exercice de 94,38 € et une durée de vie de 10 ans. Ces options présentent les caractéristiques suivantes :

- une condition de présence : l'attribution définitive des options est soumise à une condition de présence sur 2 ans, la première moitié des options n'étant acquise qu'au bout d'un an, la totalité des options étant acquise au bout de 2 ans ;
- une condition de performance : la quantité attribuée est intégralement exerçable si la progression de l'ANR (retraitée des versements de dividendes) sur la période 2016-2018 est supérieure ou égale à 10,25 %, et exerçable à hauteur de la moitié de la quantité attribuée si la progression de l'ANR (retraitée des versements de dividendes) sur la période 2016-2017 est supérieure ou égale à 5 %. L'ANR servant de référence pour l'année 2016 est la moyenne des trois ANR publiés avant la date d'attribution, à savoir 134,7 € par action (moyenne des ANR publiés aux 31 décembre 2015, 17 mars 2016 et 23 mai 2016).

L'ANR servant de référence pour le plan d'attribution de stocks options accordé en 2015 est la moyenne des trois ANR publiés avant la date d'attribution, à savoir 141 € par action (moyenne des ANR publiés aux 31 décembre 2014, 16 mars 2015 et 28 mai 2015).

En 2016, ces options ont été valorisées à l'aide d'un modèle de Monte-Carlo, et les principales hypothèses de calcul sont les suivantes : taux de rendement moyen de 2,1 %, volatilité de 29,6 %, et il est tenu compte de la période d'illiquidité des stock-options. La valeur de ces options accordées a été estimée à 14,5 € par stock-option. La charge est étalée selon l'échéancier d'acquisition des droits.

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2016, 137 122 actions de performance ont également été attribuées le 7 juillet 2016. Elles sont soumises aux mêmes conditions de performance que les options attribuées en 2016 (voir paragraphe précédent). L'attribution est soumise à une condition de présence sur 2 ans, la totalité des actions de performance n'étant acquise qu'à l'expiration du délai de 2 ans.

Leur valeur a été estimée à 49,4 € par action. Cette dernière tient compte de la période d'illiquidité de ces actions de performance.

Les instruments attribués et non exercés ou non définitivement acquis sont :

Stock-options	Nombre d'options non levées au 31.12.2015	Options accordées en 2016	Options annulées en 2016	Options exercées en 2016	Nombre d'options non levées au 31.12.2016	Prix d'exercice (en euros)	Prix moyen d'exercice (en euros)	Durée de vie restante moyenne	Nombre d'options exerçables
Options d'achat	19 572			- 5 000	14 572	22,58 et 41,73	26,52	2,7	14 572
Options d'achat indexées sur l'ANR/action	1 129 803	68 814	- 241 284	- 145 241	812 092	44,32 à 112,39	89,50	6,7	484 564
Options de souscription	26 800		- 1 700	- 25 100	-	90,14	90,14	-	-
Options de souscription indexées sur l'ANR/action	179 251			- 12 100	167 151	18,96 à 132,96	111,11	0,8	167 151

Actions de performance	Actions attribuées au 31.12.2015	Attributions de l'exercice	Annulations	Actions attribuées au 31.12.2016	Date d'attribution	Date d'acquisition
Plan 6-1	68 928	-	- 68 928	-	08.07.2014	08.07.2016
Plan 7-1	70 268	-	- 2 730	67 538	15.07.2015	15.07.2017
Plan 8-1	-	137 122	- 40	137 082	07.07.2016	09.07.2018
	139 196	137 122	- 71 698	204 620		

2. Bureau Veritas

Par décision du Conseil d'administration le 21 juin 2016, Bureau Veritas a attribué à certains de ses salariés et au mandataire social 1 312 400 options d'achat d'actions. Le prix d'exercice des options est un montant fixe de 19,35 €. Les attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à la réalisation d'objectifs de performance basés sur le résultat opérationnel ajusté (ROA) de 2016 et sur le ratio ROA/ chiffre d'affaires de 2017 et 2018. Les options d'achat d'actions ont une durée de vie de 10 ans après la date d'attribution. La juste valeur moyenne unitaire des options attribuées durant l'exercice ressort à 2,35 € (2015 : 2,75 €).

La juste valeur des options attribuées en 2016 a été déterminée selon les principales hypothèses et caractéristiques suivantes :

- prix d'exercice de 19,35 € ;
- volatilité attendue de l'action de 22,7 % (2015 : 22,1 %) ;

Les instruments attribués et non exercés ou non définitivement acquis sont :

- rendement du dividende de 2,6 % (2015 : 2,3 %) ;
- durée anticipée de l'option de 4 ans (2015 : 4 ans) ;
- taux d'intérêt sans risque de 0,34 % (2015 : 0,08 %), déterminé à partir des taux d'emprunt d'État sur la durée anticipée de l'option.

Par décision du Conseil d'administration, le 21 juin 2016, le Groupe a attribué 1 131 650 actions de performance à certains de ses salariés et au mandataire social. L'attribution est subordonnée à l'accomplissement de 3 années de service ainsi qu'à la réalisation d'un objectif de performance basé sur le résultat opérationnel ajusté (ROA) de 2016 et sur le ROA/ chiffre d'affaires de 2017 et 2018.

La juste valeur moyenne pondérée des actions de performance attribuées en 2016 à certains salariés et au mandataire social ressort à 17,65 € par action.

Stock-options	Nombre d'options non levées au 31.12.2015	Options accordées en 2016	Options annulées en 2016	Options exercées en 2016	Nombre d'options non levées au 31.12.2016	Prix d'exercice (en euros)	Prix moyen d'exercice (en euros)	Durée de vie restante moyenne	Nombre d'options exerçables
Bureau Veritas	5 676 356	1 312 400	- 169 111	- 269 208	6 550 437	8,75 à 21,01	18,55	5,8 ans	3 230 260

Actions de performance	Actions attribuées au 31.12.2016	Date d'attribution	Date d'expiration
	632 222	22.07.2013	22.07.2017 ou 22.07.2016 pour les salariés d'une société française
	720 000	22.07.2013	22.07.2021 ou 22.07.2022
	826 365	16.07.2014	16.07.2018 ou 16.07.2017 pour les salariés d'une société française
	1 048 998	15.07.2015	15.07.2019 ou 15.07.2018 pour les salariés d'une société française
	1 110 850	21.06.2016	21.06.2019
	4 338 435		

NOTE 36 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En milliers d'euros	Ernst & Young Audit				PricewaterhouseCoopers Audit			
	Montant		%		Montant		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidation	4 059	2 940			5 870	6 438		
■ Wendel	767	696	11 %	13 %	754	700	8 %	8 %
■ Filiales intégrées globalement	3 292	2 244	46 %	42 %	5 116	5 738	56 %	63 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	786	492			2 012	1 428		
■ Wendel	238	286	3 %	5 %	75	124	1 %	1 %
■ Filiales intégrées globalement ⁽¹⁾	549	206	8 %	4 %	1 937	1 305	21 %	14 %
Sous-total	4 845	3 433	67 %	64 %	7 882	7 866	87 %	87 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	2 316	1 912	32 %	36 %	1 143	924	13 %	10 %
Autres	71	17	1 %	0 %	36	250	0 %	3 %
Sous-total	2 387	1 929	33 %	36 %	1 179	1 174	13 %	13 %
TOTAL	7 232	5 362	100 %	100 %	9 061	9 040	100 %	100 %

(1) Ce poste comprend principalement des diligences effectuées dans le cadre d'opérations d'acquisition au niveau des sociétés opérationnelles.

(2) Ce poste concerne essentiellement des services de revue fiscale dans le cadre d'opérations d'acquisition, ainsi que des études liées au respect des fiscalités locales et internationales au niveau des sociétés opérationnelles.

NOTE 37 Événements postérieurs à la clôture**1. Investissement dans Tsebo**

Wendel a annoncé en septembre 2016 la signature d'un accord en vue d'acquérir Tsebo Solutions Group, le leader panafricain des services aux entreprises. Tsebo, qui emploie environ 34 000 personnes réparties dans 23 pays, fournit des services de maintenance, restauration, nettoyage et sécurité ainsi que des services de gestion de bases-vie isolées dans toute l'Afrique. En 2016 (exercice clos le 31 mars), Tsebo a réalisé sur 12 mois un chiffre d'affaires de 6,333 M ZAR et un Ebitda de 507 M ZAR.

L'acquisition d'environ 65 % du capital a été réalisée début 2017, au travers d'Oranje-Nassau Développement, pour 159 M€. Les 35 % du capital restant est détenu par Capital Group Private Markets. En tant qu'actionnaire minoritaire significatif, Capital Group Private Markets disposera d'une représentation dans la gouvernance en ligne avec sa participation dans Tsebo.

Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur cette société, qui sera en conséquence consolidée par intégration globale à partir de la date d'acquisition.

2. Simplification de la structure de détention d'IHS

MTN Group a annoncé le 1^{er} février 2017 son intention d'échanger 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 Group. Le résultat de cette opération fait passer l'intérêt économique de MTN d'environ 15 % à environ 29 % dans IHS. À la suite de cette simplification de la structure actionnariale, Wendel détiendra en direct 21,4 % du capital d'IHS et, avec ses co-investisseurs, 28,8 % de droits de vote. Wendel reste le premier actionnaire d'IHS en droits de vote et ses droits de gouvernance sont inchangés.

NOTE 38 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016

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	"
IG	100	Eufor	France	"
IG	100	Hirvest 3	France	"
IG	100	Sofiservice	France	"
IG	98,6	Waldggen	France	"
IG	100	Wendel Japan	Japon	Services
IG	99,5	Africa Telecom Towers	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Constantia Coinvestco GP	Luxembourg	Services
IG	99,5	Expansion 17	Luxembourg	"
IG	100	Froeggen	Luxembourg	"
IG	99,5	Global Performance 17	Luxembourg	"
IG	99,5	Globex Africa 1	Luxembourg	"
IG	100	Grauggen	Luxembourg	"
IG	100	Hourggen	Luxembourg	"
IG	100	Ireggen	Luxembourg	"
IG	100	Jeurggen	Luxembourg	"
IG	100	Karggen	Luxembourg	"
IG	97,3	Materis Investors	Luxembourg	"
IG	100	Mecatherm GuarantCo	Luxembourg	"
IG	99,5	Oranje-Nassau Développement SA SICAR	Luxembourg	"
IG	99,5	Oranje-Nassau Développement NOP	Luxembourg	"
IG	100	Oranje-Nassau GP	Luxembourg	"
IG	98,6	Oranje-Nassau Mecatherm	Luxembourg	"

Méthode de consolidation	% d'intérêt net d'autodétention	Nom des sociétés	Pays d'activité	Secteur
IG	100	Oranje-Nassau Parcours	Luxembourg	"
IG	63,4	Parfimat	Luxembourg	"
IG	100	Trief Corporation	Luxembourg	"
IG	100	Truth 2	Luxembourg	"
IG	100	Winvest Conseil	Luxembourg	Services
IG	99,5	Winvest International SA SICAR	Luxembourg	Gestion de participations
IG	100	Win Securitization 2	Luxembourg	"
IG	99,5	NOP Europe	Belgique	"
IG	100	Wendel North America	États-Unis	Services
IG	100	Wendel London	Grande-Bretagne	"
IG	100	Wendel Africa	Maroc	"
IG	100	Oranje-Nassau Groep	Pays-Bas	Gestion de participations
IG	100	Wendel Singapore	Singapour	Services
IG	100	Sofisamc	Suisse	Gestion de participations
IG	60,5	Constantia Flexibles et ses filiales	Autriche	Packaging flexible
IG	41,2	Bureau Veritas et ses filiales	France	Services d'évaluation de conformité et de certification
IG	87,3⁽¹⁾	Cromology et ses filiales	Luxembourg	Fabrication et distribution de peintures
IG	75,3	Stahl et ses filiales	Pays-Bas	Produits de finition du cuir et revêtements haute performance
E	6,5	Saint-Gobain et ses filiales	France	Production, transformation et distribution de matériaux
E	25,3	IHS Holding et ses filiales	Île Maurice	Infrastructures de télécommunication mobile en Afrique
E	33,0	Allied Universal et ses filiales	États-Unis	Services de sécurité
Oranje-Nassau Développement se compose de :				
IG	98,3	CSP Technologies et ses filiales	États-Unis	Emballages plastiques de haute performance
IG	98,6	Mecatherm et ses filiales	France	Équipements pour la boulangerie industrielle
IG	97,7	Nippon Oil Pump et ses filiales	Japon	Fabricant de pompes trochoïdes et moteurs hydrauliques
E	40,0	SGI Africa et ses filiales	France	Immobilier commercial en Afrique
E	28,4	exceet et ses filiales	Suisse	Conception de systèmes embarqués

(1) Ce taux correspond au taux d'intérêt juridique. Pour les besoins de la consolidation, Cromology a été consolidée avec un pourcentage d'intérêt de 90,0 % intégrant les parts des managers Cromology susceptibles d'être rachetées dans le cadre de la liquidité qui leur sera offerte en 2017.

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, des entreprises exclues de la consolidation et des entreprises composant le poste de titres de participations est à disposition sur le site institutionnel du Groupe à l'adresse suivante : <http://www.wendelgroup.com/fr/information-reglementee>.

5.12 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires

Wendel

89, rue Taitbout

75009 Paris

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Wendel, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 10-6 de l'annexe aux comptes consolidés « Tests de dépréciation des titres mis en équivalence ». Dans un contexte d'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale rendant les prévisions difficiles, cette note décrit les modalités du test de dépréciation au 31 décembre 2016 de la participation de Wendel dans Saint-Gobain, et en particulier la sensibilité du résultat de ce test, notamment aux variations du taux d'actualisation, du taux de croissance à long terme et de la marge normative prise en compte dans les flux postérieurs au plan d'affaires à cinq ans.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Estimations comptables

Lors de l'arrêté de ses comptes, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges. Ces estimations comptables concourant à la

préparation des comptes consolidés au 31 décembre 2016 ont été réalisées dans un contexte où les prévisions sont rendues difficiles compte tenu de l'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale, tel que cela est décrit dans la note 1-9 « Recours à des estimations » de l'annexe aux comptes consolidés.

C'est dans ce contexte que votre société a réalisé au 31 décembre 2016 des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et des titres mis en équivalence, selon les modalités décrites dans les notes suivantes de l'annexe aux comptes consolidés : 1-10 « Règles d'évaluation », 7-1 « Tests de dépréciation des écarts d'acquisition » et 10-6 « Tests de dépréciation des titres mis en équivalence ».

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, et nous avons vérifié que les notes indiquées ci-dessus donnent une information appropriée. En particulier, pour ce qui concerne le test de dépréciation des titres Saint-Gobain, nous avons examiné les hypothèses et les estimations retenues par votre société pour déterminer la valeur d'utilité.

Principes comptables

Nous avons examiné le traitement comptable retenu par votre société pour l'établissement de ses comptes consolidés concernant les mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe. Nous avons vérifié que les notes 1-10.18 « Traitement comptable des mécanismes d'association des équipes de direction aux investissements du Groupe » et 34-6 « Pactes d'actionnaires et mécanismes de co-investissements » aux comptes consolidés donnent une information appropriée à cet égard.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et à Paris-La Défense, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot



COMPTES INDIVIDUELS DE WENDEL SE

6.1	BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016	330
	Actif	330
	Passif	331
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	332
6.3	TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	333

6.4	ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS	334
	6.4.1 Faits marquants de l'exercice	335
	6.4.2 Principes comptables	336
	6.4.3 Notes sur le bilan	338
	6.4.4 Notes sur le résultat	346
6.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	353

6.1 Bilan au 31 décembre 2016

Actif

En milliers d'euros		31.12.2016			31.12.2015
	Note	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants nets	Montants nets
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles corporelles		16 761	14 477	2 284	2 283
Immobilisations financières⁽¹⁾					
Titres de participation	1	4 531 193	354	4 530 839	3 483 865
Autres titres immobilisés		34	-	34	34
Actions propres	2	85 965	-	85 965	120 622
Prêts et autres immobilisations financières		392	-	392	336
		4 617 584	354	4 617 230	3 604 857
TOTAL		4 634 345	14 831	4 619 515	3 607 140
Actif circulant					
Clients et comptes rattachés ⁽²⁾		6 653	67	6 587	4 507
Autres créances ⁽²⁾	3	3 031 636	-	3 031 636	5 363 831
Instruments financiers	9	2 625	-	2 625	-
Valeurs mobilières de placement	4	1 252 708	29	1 252 680	673 729
Disponibilités		45 887	-	45 887	151 195
Charges constatées d'avance		943	-	943	1 062
TOTAL		4 340 453	96	4 340 358	6 194 325
Écart de conversion Actif		-	-	-	5 405
Charges à répartir sur plusieurs exercices		20 607	9 948	10 659	8 189
Primes de remboursement des emprunts		116 533	109 832	6 702	12 205
TOTAL DE L'ACTIF		9 111 939	134 706	8 977 233	9 827 265

(1) Dont à moins d'un an

- -

(2) Dont à plus d'un an

- -

Passif

En milliers d'euros	Note	31.12.2016	31.12.2015
Capitaux propres			
Capital		188 370	191 970
Primes d'émission, de fusion et d'apports		36 255	31 728
Réserve légale		20 224	20 224
Réserves réglementées		101 870	191 820
Autres réserves		2 250 000	2 250 000
Report à nouveau		2 720 832	1 480 968
Résultat de l'exercice		135 543	1 338 591
TOTAL	5	5 453 092	5 505 301
Provisions pour risques et charges	6	43 736	31 077
Dettes financières ⁽¹⁾	7	3 439 896	4 239 032
Autres dettes	8	27 871	23 113
TOTAL⁽²⁾		3 467 767	4 262 145
Primes d'émission des emprunts		12 637	28 741
TOTAL DU PASSIF		8 977 233	9 827 265
(1) Dont concours bancaires courants		-	220
(2) Dont à moins d'un an		598 567	770 145
Dont à plus d'un an		2 869 200	3 492 000

6.2 Compte de résultat

En milliers d'euros		2016	2015
Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	11	400 014	1 500 019
Autres produits et charges financiers	12		
Produits			
■ Produits des créances et des placements de trésorerie		53 592	141 020
■ Reprises de provisions		22 774	18 532
Charges			
■ Intérêts et charges assimilées		175 566	280 388
■ Dotations aux amortissements et aux provisions		24 137	14 344
RÉSULTAT FINANCIER		276 678	1 364 839
Produits d'exploitation	13		
Autres produits		13 312	11 400
Reprises de provisions & transfert de charges		6 067	3 571
Charges d'exploitation			
Achats et charges externes		19 949	17 017
Impôts, taxes et versements assimilés		2 332	2 318
Salaires et traitements	14	12 314	11 939
Charges sociales		7 218	9 071
Dotations aux amortissements & charges à répartir		4 128	1 578
Autres charges		695	695
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 27 257	- 27 646
RÉSULTAT COURANT		249 421	1 337 193
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		53	980
Sur opérations en capital		2	2 876
Reprises de provisions		-	499
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		121 914	501
Sur opérations en capital		-	-
Dotations aux provisions		1 354	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	15	- 123 213	3 854
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	16	9 335	- 2 456
BÉNÉFICE (PERTE)		135 543	1 338 591

6.3 Tableau de flux de trésorerie

En milliers d'euros	2016	2015
Flux de trésorerie opérationnels hors impôt		
Résultat net	135 543	1 338 591
Élimination des amortissements et provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie	6 844	1 532
Élimination des résultats sur cessions d'actifs	- 2	- 4 319
Élimination des produits et charges financiers	- 156 159	- 1 364 838
Élimination des impôts	- 9 335	2 456
Capacité d'autofinancement avant coût net de l'endettement financier net et impôt	- 23 109	- 26 578
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation	- 1 553	13 519
FLUX NET DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION HORS IMPÔT	- 24 662	- 13 059
Flux de trésorerie liés aux investissements hors impôt		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 418	- 407
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2	262
Acquisitions et souscriptions de titres de participation	Note 1 - 47 328	- 42 620
Cessions de titres de participation	Note 1 -	45 496
Variation des autres actifs et passifs financiers et autres	- 56	- 55
Dividendes reçus	Note 11 400 014	1 500 019
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux investissements	205	176
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS HORS IMPÔT	352 419	1 502 871
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement hors impôt		
Augmentation du capital	Note 5 4 770	9 388
Rachats et cessions d'actions propres	- 49 870	- 45 398
Dividendes versés	Note 5 - 98 728	- 92 649
Émissions d'emprunts	Note 7 799 124	797 339
Remboursement d'emprunts	Note 7 - 1 680 932	- 347 600
Variation nette des dettes et créances intragroupe	2 342 393	- 1 949 023
Coût net de l'endettement	- 131 349	- 151 411
Autres flux financiers	13 372	- 3 525
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations de financement	- 1 037 692	72 942
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT HORS IMPÔT	161 088	- 1 709 937
Impôts	Note 16 9 335	- 2 456
Variations des dettes et créances d'impôts	- 15 896	16 201
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS À L'IMPÔT	- 6 561	13 745
Effet des variations de change	822	- 5 111
VARIATION DE TRÉSORERIE	483 106	- 211 491
TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE ⁽¹⁾	764 760	976 251
TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE ⁽¹⁾	1 247 867	764 760

(1) La trésorerie comprend les valeurs mobilières de placements (hors titres Wendel autodétenus), les disponibilités et les concours bancaires.

6.4 Annexe aux comptes individuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

6.4.1	Faits marquants de l'exercice	335	6.4.4	Notes sur le résultat	346
6.4.2	Principes comptables	336	NOTE 11	Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille	346
6.4.3	Notes sur le bilan	338	NOTE 12	Autres produits et charges financiers	346
NOTE 1	Titres de participation	338	NOTE 13	Produits d'exploitation	347
NOTE 2	Actions propres	338	NOTE 14	Rémunérations et effectifs	347
NOTE 3	Autres créances	339	NOTE 15	Résultat exceptionnel	347
NOTE 4	Valeurs mobilières de placement	339	NOTE 16	Impôts de l'exercice	348
NOTE 5	Évolution des capitaux propres	340	NOTE 17	Situation de la liquidité et de l'endettement	349
NOTE 6	Provisions pour risques et charges	341	NOTE 18	Parties liées	350
NOTE 7	Dettes financières	342	NOTE 19	Événements postérieurs à la clôture	351
NOTE 8	Autres dettes	343			
NOTE 9	Instruments financiers	343			
NOTE 10	Engagements hors bilan	345			

6.4.1 Faits marquants de l'exercice

Dividendes reçus des participations

La Société a perçu un acompte sur dividende de 400 M€ de sa filiale Oranje-Nassau Groep.

Participations

La Société a acheté en novembre 2016 2 776 225 titres Bureau Veritas pour un montant total de 47,3 M€. Le reste de la participation du groupe Wendel (environ 40 % du capital de Bureau Veritas) soit 177 173 360 titres est détenu par sa filiale indirecte Truth 2. D'autre part, la Société a capitalisé sa filiale Trief Corporation pour un montant de 1 Md€ par l'apport et l'incorporation au capital d'une créance intragroupe.

Capital et dividende versé

Le 1^{er} juin 2016, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le versement d'un dividende de 2,15 euros par action, en numéraire. Le montant total du dividende versé s'est élevé à 98,7 M€.

La Société a procédé au rachat au cours de l'exercice de 593 903 titres Wendel pour un montant total de 59,1 millions d'euros et a réalisé en juillet 2016 une réduction de capital de 93,8 M€ par annulation de 960 837 titres. Par ailleurs, la Société a également cédé sur l'exercice 150 241 titres Wendel dans le cadre des exercices d'options d'achat et des attributions d'actions de performances aux salariés pour un montant total de 9,6 M€.

Au 31 décembre 2016, la Société détient 1 446 126 titres Wendel dont 846 990 en titres immobilisés, 499 136 en valeurs mobilières de placement et 100 000 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Financements

Le 12 mai 2016, la Société a procédé à une émission obligataire échangeable en titres Saint-Gobain d'un nominal de 500 M€ avec une date d'échéance au 31 juillet 2019, un coupon de 0 % et un prix d'émission de 100 %. Les détenteurs des obligations ont la faculté d'échanger celles-ci contre 9 619 085 titres Saint-Gobain (prix d'échange : 51,98 €/action).

Le 26 mai 2016, la Société a remboursé son emprunt obligataire arrivé à échéance pour un montant de 643,7 M€.

Le 20 octobre 2016, la Société a procédé à une émission obligataire d'un nominal de 300 M€ avec une date d'échéance au 20 avril 2023, un coupon de 1 % et un prix d'émission de 99,708 %.

Au cours de l'exercice, la Société a procédé à des rachats partiels des souches obligataires à échéances 2017, 2018, 2019 et 2021 pour un montant nominal total de 915 M€ et un prix de rachat de 1 037 M€.

Au 31 décembre 2016, le crédit syndiqué d'un montant de 650 M€ n'a fait l'objet d'aucun tirage en 2016.

La variation des créances nettes vis-à-vis des filiales d'un montant de - 2 327 millions d'euros s'explique par les éléments suivants :

- Emprunt auprès de ses filiales d'un montant global de 1 947 M€ provenant essentiellement :
 - des produits de cession des titres Saint-Gobain (1 155 M€) et des titres Parcouris (241 M€),
 - des dividendes de Bureau Veritas, Saint-Gobain et Stahl reçus par ses filiales au cours de l'exercice (183 M€), et
 - d'un montant en numéraire d'AlliedBarton reçu par ses filiales (360 M€) à l'occasion de sa fusion avec Universal ;
- Capitalisation de sa filiale Trief Corporation à hauteur d'un montant de 1 000 M€ par compensation de créance intragroupe ;
- Prêts aux filiales :
 - d'un montant de 25 M€ pour financer l'acquisition de SGI Africa (Immobilier commercial en Afrique) réalisée en juillet 2016,
 - d'un montant de 41 M€ pour assurer le financement de la souscription de nouveaux titres IHS (Infrastructure télécom - Nigéria, Côte d'Ivoire et Cameroun) ;
- Distribution d'un acompte sur dividende de 400 M€ d'Oranje-Nassau Groep à Wendel SE avec un paiement par compte courant.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 14 mars 2017 par le Directoire de Wendel SE.

6.4.2 Principes comptables

Le bilan et le compte de résultat ont été établis suivant les normes, principes et méthodes du plan comptable général en vigueur et les principes généralement admis, avec les dérogations appliquées les années précédentes.

Les deux dérogations aux règles du plan comptable général sont les suivantes :

- substitution du « Résultat financier » comme agrégat représentatif de l'activité sociale au « Résultat d'exploitation » défini par le plan comptable ;
- enregistrement en « Résultat exceptionnel » de toutes les opérations financières en capital portant sur des actifs autres que les valeurs mobilières de placement. Concernant les valeurs mobilières de placement, les mouvements de provision pour dépréciation et les résultats de cession sont comptabilisés dans le résultat financier.

Les méthodes d'évaluation retenues n'ont pas été modifiées par rapport à celles des exercices précédents.

La valeur brute des éléments de l'actif immobilisé correspond au coût d'acquisition ou d'apport, hors frais accessoires.

Recours à des estimations

L'établissement des états financiers nécessite d'effectuer des estimations et appréciations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les états financiers. Ces estimations sont fondées sur l'appréciation des faits et circonstances existants à la date de clôture ainsi que sur les informations disponibles lors des arrêtés des comptes. Elles sont réalisées sur la base de l'expérience passée du Directoire et de divers autres facteurs jugés raisonnables (éléments de marché, évaluations d'expert, etc.), et sont revues de façon régulière. Compte tenu de l'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale, les prévisions sont rendues difficiles et les montants effectifs pourraient se révéler différents des prévisions établies. Les estimations et appréciations réalisées pour établir ces états financiers concernent notamment, pour les éléments les plus significatifs, les titres de participation et les créances.

Participations

La valeur d'entrée des titres de participation est constituée par le coût d'acquisition. Une revue des indicateurs internes de perte de valeur est menée annuellement pour chaque participation. En cas d'indice de perte de valeur, les évaluations sont mises à jour. Les méthodes d'évaluation retenues sont fonction du type d'activité des entités (sociétés opérationnelles ou holdings) et peuvent être fondées sur la

quote-part de situation nette ou la quote-part d'actif net réévalué dont la détermination peut être basée sur diverses méthodes (flux de trésorerie futurs actualisés, multiples de chiffre d'affaires ou de marge, valorisations externes par rapport à des transactions sur des sociétés similaires, valeurs boursières). Lorsque la valeur d'inventaire devient inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée pour la différence.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée dès lors qu'il existe une probabilité de non recouvrement. Les créances rattachées à des participations sont dépréciées dès lors que l'actif net réévalué de la filiale considérée (ou la situation nette comptable si elle est jugée représentative d'une valeur recouvrable) devient négatif.

Primes de remboursement, primes d'émission et frais d'émission d'emprunt

Les primes de remboursement et d'émission d'emprunt sont généralement amorties sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif pendant la durée de l'emprunt correspondant. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt selon la méthode préférentielle proposée par le règlement CRC n° 99-02.

Instruments financiers de taux

Les charges et produits financiers relatifs aux swaps de taux sont reconnus en résultat au fur et à mesure de leur réalisation. Une provision pour charges est comptabilisée lorsque la valeur des swaps est négative et lorsque ces swaps ne constituent pas une couverture.

Instruments financiers de change

La valeur de certains des actifs du groupe Wendel est exposée aux fluctuations de change dans la mesure où une partie de leur activité est notamment réalisée en dollars américains. Dans le cadre de la gestion du risque de change sur les actifs Wendel, 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. Ces instruments ne sont pas qualifiés de couverture comptable dans les comptes individuels, ainsi les échanges de flux d'intérêts sont comptabilisés au fur et à mesure de leur réalisation et une provision pour risques et charges est comptabilisée, le cas échéant, à hauteur de la valeur négative de ces instruments.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées suivant la méthode du « premier entré, premier sorti ». Une provision pour dépréciation est constatée si la valeur nette comptable est supérieure à la valeur de marché.

Comptabilisation des opérations en devises étrangères

Les créances et dettes en devises étrangères sont converties en euros au cours de change à la clôture de l'exercice. Les différences de conversion sur les éléments ne faisant pas l'objet d'une

couverture de change sont comptabilisées en écart de conversion actif ou passif. Les pertes de change latentes donnent lieu à la constitution d'une provision pour risques.

Provisions pour retraite

Les engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière d'une part et au régime de retraite à prestations définies d'autre part sont calculés à la fin de chaque année en tenant compte de l'âge, de l'ancienneté du personnel et de la probabilité de présence dans l'entreprise à la date de départ en retraite. Les calculs reposent sur des méthodes actuarielles. Une provision est constatée pour la partie des engagements non couverte par des actifs.

6.4.3 Notes sur le bilan

NOTE 1 Titres de participation

	% Participation		Montants nets 31.12.2015	Acquisitions et souscriptions	Cessions et fusions	Variation des provisions	Montants nets 31.12.2016
En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2016					
Participations françaises							
Sofiservice	100,00	100,00	354			- 354	-
Trief Corporation ⁽¹⁾	100,00	100,00	2 860 178	1 000 000			3 860 178
Trief Corporation - mali technique	100,00	100,00	384 960				384 960
Bureau Veritas ⁽²⁾	-	0,63	-	47 328			47 328
Participations étrangères							
Oranje-Nassau Groep	100,00	100,00	238 320				238 320
Divers			53				53
TOTAL			3 483 865	1 047 328	0	- 354	4 530 839

(1) La Société a capitalisé sa filiale Trief Corporation pour un montant de 1 milliard d'euros par compensation de créance.

(2) La Société a procédé à l'achat de 2 776 225 titres Bureau Veritas pour un montant total de 47,3 millions d'euros.

NOTE 2 Actions propres

Au 31 décembre 2016, Wendel SE détient 1 446 126 actions propres (1 963 301 actions propres au 31 décembre 2015).

Ces actions autodétenues sont affectées :

■ à hauteur de 846 990 titres, à des opérations éventuelles de croissance externe, elles sont classées en immobilisations financières (détention de 1 213 924 actions au 31 décembre 2015) ;

■ à hauteur de 499 136 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 ») ;

■ à hauteur de 100 000 titres détenus dans le cadre du contrat de liquidité, classés en actif circulant au poste valeurs mobilières de placement (voir la note 4 « Valeurs mobilières de placement »).

En milliers d'euros	% Participation		Montants nets 31.12.2015	Acquisitions	Cessions	Transfert de compte	Variation des provisions	Montants nets 31.12.2016
	31.12.2015	31.12.2016						
Titres Wendel	2,53 %	1,80 %	120 622	59 137	-	- 93 794 ⁽¹⁾	-	85 965
TOTAL			120 622	59 137	-	- 93 794	-	85 965

(1) Ce montant correspond à l'impact de la réduction de capital par annulation de 960 837 titres autodétenus décidée par le Directoire du 7 juillet 2016.

NOTE 3 Autres créances

En milliers d'euros	31.12.2016			31.12.2015		
	Montants bruts	Provisions	Montants nets	Montants bruts	Provisions	Montants nets
Créances fiscales et sociales	5 790	-	5 790	5 349	-	5 349
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	3 020 749	-	3 020 749	5 351 724	-	5 351 724
Autres ⁽²⁾	5 097	-	5 097	6 758	-	6 758
TOTAL	3 031 636	-	3 031 636	5 363 831	-	5 363 831
Dont entreprises liées	3 020 749			5 351 724		
Dont produits à recevoir	10 619			11 694		

(1) Ces créances résultent principalement d'avances accordées aux sociétés holdings concourant à la détention des différentes participations du Groupe, notamment celle de Saint-Gobain. Au 31 décembre 2016, sur la base d'une valorisation du titre Saint-Gobain calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs égale à 46,84 € par action, ces créances ne sont pas dépréciées. La variation des créances est décrite dans les « Faits marquants de l'exercice ».

(2) Dont 5 088 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	31.12.2016		31.12.2015	
	Valeur comptable nette	Valeur boursière	Valeur comptable nette	Valeur boursière
Actions Wendel (hors contrat de liquidité) ⁽¹⁾				
Actions affectées à des plans d'options d'achat ⁽²⁾	39 436	57 101	49 635	69 724
Actions affectées à des plans d'attribution d'actions de performance ⁽³⁾	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	39 436	57 101	49 635	69 724
Sicav monétaires & dépôts	857 039	857 039	276 195	276 195
Fonds diversifiés, actions ou obligataires	69 604	72 916	50 181	58 359
Fonds d'institutions financières	275 308	275 308	270 575	270 575
Contrat de liquidité				
Titres Wendel ⁽⁴⁾	11 293	11 440	10 737	10 737
Sicav en dépôt sur le contrat de liquidité	-	-	16 406	16 406
SOUS-TOTAL	1 213 244	1 216 703	624 095	632 272
TOTAL	1 252 680	1 273 804	673 729	701 996

(1) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2016 : 499 136.

Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2015 : 649 377 (voir note 2).

(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'exercice des options d'achat consenties ou à leur valeur boursière lorsque celle-ci est inférieure, en effet l'écart négatif 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 2016, cette provision s'élève à 3 891 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 2016, les plans ne sont pas couverts, néanmoins la valeur des titres attribués valorisés au cours du 31 décembre 2016 a été comptabilisée au poste « Provision pour risques et charges » pour un montant de 9 457 milliers d'euros.

(4) Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2016 : 100 000.

Nombre d'actions Wendel détenues au 31 décembre 2015 : 100 000.

NOTE 5 Évolution des capitaux propres

Nombre d'actions	En milliers d'euros	Capital social (Nominal 4 €)	Primes d'émission de fusion et d'apports	Réserve légale	Réserves réglementées	Autres réserves & report à nouveau	Résultat net de l'exercice	Total des capitaux propres
47 796 535	Soldes au 31.12.2014 avant affectation	191 186	23 123	20 224	191 820	3 705 596	118 020	4 249 970
	Affectation du résultat 2014 ⁽¹⁾					118 020	- 118 020	-
	Dividende					- 92 649 ⁽³⁾		- 92 649
	Augmentation de capital							
18 250	■ plan épargne entreprise	73	1 564					1 637
177 745	■ levées d'options	711	7 041					7 752
	Résultat 2015						1 338 591	1 338 591
47 992 530	Soldes au 31.12.2015 avant affectation	191 970	31 728	20 224	191 820	3 730 968	1 338 591	5 505 301
	Affectation du résultat 2015 ⁽²⁾					1 338 591	- 1 338 591	-
	Dividende					- 98 728 ⁽³⁾		- 98 728
	Réduction de capital							
- 960 837	■ Décision du Directoire 07.07.2016	- 3 843			- 89 950			- 93 793
	Augmentation de capital							
23 486	■ plan épargne entreprise	94	1 679					1 773
37 200	■ levées d'options	149	2 848					2 997
	Résultat 2016						135 543	135 543
47 092 379	Soldes au 31.12.2016 avant affectation	188 370	36 255	20 224	101 870	4 970 832	135 542	5 453 092

(1) Le report à nouveau approuvé lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2015 a été augmenté de 3 184 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 1^{er} juin 2016 a été augmenté de 4 495 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 2,15€ par action a été versé en 2016 au titre du dividende 2015, et le dividende versé en 2015 au titre du dividende 2014 était de 2,00€ par action.

NOTE 6 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	Note	31.12.2015	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31.12.2016
				utilisées	non utilisées	
Provision pour pensions et obligations similaires		1 094	114	-		1 208
Provision sur attribution d'actions de performance et options d'achat	4	11 569	2 086	306		13 349
Provision sur swaps	9	472	15 642	472		15 642
Provision sur change ⁽¹⁾		5 405	-	5 405		-
Provision sur risque - Impôt ⁽²⁾		-	1 000	-		1 000
Autres risques et charges		12 537	-	-		12 537
TOTAL		31 077	18 842	6 183	-	43 736
		Résultat d'exploitation	114	-	-	
		Résultat financier	17 728	6 183	-	
		Résultat exceptionnel	1 000	-	-	
			18 842	6 183	-	

(1) Au 31 décembre 2016, la créance intragroupe libellée en dollars a été intégralement remboursée, l'écart de conversion actif de 5 405 milliers d'euros comptabilisé au 31 décembre 2015 a été repris comptablement ainsi que la provision pour risque pour le même montant.

(2) La Société a provisionné un montant de 1 million d'euros au titre de la restitution d'impôt dans le cadre de l'intégration fiscale d'une ancienne participation du Groupe.

Les principaux litiges, contentieux et risques identifiés pour Wendel SE sont les suivants :

■ Divers recours ont été intentés par les Éditions Odile Jacob à l'encontre de Wendel à la suite de la reprise par celle-ci de la société Editis auprès de Lagardère en 2004 ; au niveau européen, la Cour de justice de l'Union européenne, par décision du 28 janvier 2016, a débouté définitivement les Éditions Odile Jacob de leurs demandes ; au niveau français, la procédure engagée par les Éditions Odile Jacob devant le Tribunal de commerce de Paris, en nullité de la cession d'Editis à Wendel, reste suspendue ; aucune provision n'a été constituée.

■ Concernant les diverses procédures judiciaires intentées par d'anciens cadres de Wendel en conséquence du débouclage d'un mécanisme d'association aux performances du Groupe, elles se sont soldées soit par un rejet de leurs demandes au fond, soit par un désistement de leur part, soit par un sursis dans l'attente de décisions à venir dans d'autres instances qui leur sont personnelles ; aucune provision n'a été constituée.

NOTE 7 Dettes financières

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Emprunt obligataire 4,875 % 2016 ⁽¹⁾	-	643 650
Emprunt obligataire 4,375 % 2017 ⁽²⁾	507 400	692 000
Emprunt obligataire 6,75 % 2018 ⁽²⁾	349 800	500 000
Emprunt obligataire 5,875 % 2019 ⁽²⁾	212 000	600 000
Emprunt obligataire 3,75 % 2021 ⁽²⁾	207 400	400 000
Emprunt obligataire 2,75 % 2024	500 000	500 000
Emprunt obligataire 2,50 % 2027	500 000	500 000
Emprunt obligataire 1,875 % 2020	300 000	300 000
Emprunt obligataire 1,00 % 2023 ⁽³⁾	300 000	-
Emprunt obligataire échangeable en titres Saint-Gobain 0 % 2019 ⁽⁴⁾	500 000	-
Crédit syndiqué (Euribor + Marge) ⁽⁵⁾	-	-
Intérêts courus	55 635	94 677
SOUS-TOTAL	3 432 235	4 230 327
Dettes rattachées à des participations		
Sofiservice	7 600	8 412
Autres	62	73
SOUS-TOTAL	7 662	8 485
Autres dettes financières	-	1
Concours bancaires courants	-	220
TOTAL	3 439 896	4 239 032
Dont : à moins d'un an	570 696	747 032
de 1 à 5 ans	1 569 200	2 192 000
plus de 5 ans	1 300 000	1 300 000
charges à payer	55 635	94 677

(1) Le 26 mai 2016, la Société a remboursé son emprunt obligataire arrivé à échéance.

(2) Au cours de l'exercice la Société a procédé à des rachats partiels des souches obligataires à échéance 2017, 2018, 2019 et 2021 pour un montant nominal total de 915,4 millions d'euros.

(3) Le 20 octobre 2016, la Société a procédé à une émission obligataire d'un montant nominal de 300 millions d'euros avec une date d'échéance au 20 avril 2023, un coupon de 1 % et un prix d'émission de 99,708 %.

(4) Le 12 mai 2016, la Société a procédé à une émission obligataire échangeable en titres Saint-Gobain d'un montant nominal de 500 millions d'euros avec une date d'échéance au 31 juillet 2019, un coupon de 0 %, un prix d'émission de 100 % et un prix d'échange de 51,98 €/action pour 9 619 085 actions Saint-Gobain.

(5) En 2016, la Société n'a pas utilisé sa ligne de crédit syndiqué.

NOTE 8 Autres dettes

En milliers d'euros	Note	31.12.2016	31.12.2015
Fournisseurs ⁽¹⁾		3 036	2 797
Dettes fiscales et sociales		11 338	14 450
Instruments de trésorerie			
Option de change	9	2 625	-
Intérêts courus sur dérivés sur taux	9	10 445	5 666
Autres		426	200
TOTAL		27 871	23 113
<i>Dont entreprises liées</i>		<i>1 067</i>	<i>4 259</i>
<i>Dont charges à payer</i>		<i>22 416</i>	<i>16 883</i>

(1) La décomposition par échéance des dettes fournisseurs (application de l'article L. 441-6- 1 du Code de commerce) est la suivante :

	Au 31.12.2016	Au 31.12.2015
paiement à 30 jours :	649	922
paiement à plus de 30 jours :	25	14
factures non parvenues :	2 363	1 861

NOTE 9 Instruments financiers

En milliers d'euros	31.12.2016		31.12.2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Dérivés de taux				
Intérêts courus non échus	4 153	1 477	6 697	5 666
■ dont position symétrique	-	-	-	-
Provision pour risques & charges	-	-	-	472
■ dont position symétrique	-	-	-	-
TOTAL	4 153	1 477	6 697	6 138
Dérivés de change				
<i>Cross currency swaps</i>				
Intérêts courus non échus	936	8 968	-	-
■ dont position symétrique	-	-	-	-
Provision pour risques & charges	-	15 642	-	-
■ dont position symétrique	-	-	-	-
TOTAL	936	24 610	0	0

Ces positions sont enregistrées en produits à recevoir et charges à payer dans les postes « Autres créances », « Autres dettes » et « Provision pour risques et charges ».

En milliers d'euros	31.12.2016		31.12.2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Option de change				
Primes	2 625	2 625	-	-
Provision pour risques & charges	-	-	-	-
■ dont position symétrique	2 625	2 625	-	-
TOTAL	2 625	2 625	0	0

Ces positions sont enregistrées dans le poste « Instruments financiers ».

Dérivés de taux

Obligations Wendel

Wendel SE a mis en place des dérivés de taux (swap) sur certains de ses emprunts obligataires dont les caractéristiques sont les suivantes :

Nominal En milliers d'euros	Échéance	Actif Juste valeur 31.12.2016	Passif Juste valeur 31.12.2016
300 000	Paie Euribor 12M + 0,93 % entre 1,70 % et 2,60 %, 3,40 % si < 1,70 % et 3,53 % si > 2,60 %. Reçoit 3,49 % 08.2017	202	-
		202	-

Conformément aux principes comptables, la juste valeur positive de ces swaps n'est pas comptabilisée au bilan.

Dérivés de change

Cross currency swaps

Dans le cadre de la gestion du risque de change sur les actifs de Wendel, 800 millions d'euros 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. Ces instruments ne sont pas qualifiés de couverture comptable dans les comptes individuels, ainsi les échanges de flux d'intérêts sont comptabilisés au fur et à mesure de leur réalisation et une provision pour risques et charges est comptabilisée, le cas échéant, à hauteur de la valeur négative de ces instruments. Conformément aux principes comptables, les justes valeurs négatives sont provisionnées ; une provision pour charge de 15 642 milliers d'euros a été donc comptabilisée au 31 décembre 2016 (voir notes 6 et 9).

Nominal			Actif	Passif
En milliers d'euros		Échéance	Juste valeur 31.12.2016	Juste valeur 31.12.2016
885 MUSD/800 MEUR	Paie 2,23 % en dollar contre 0,24 % en euro	11.2022	-	15 642
			-	15 642

Option de change

Dans le cadre de l'investissement du Groupe dans Tsebo (société panafricaine de services aux entreprises), la Société a couvert le risque de change sur le prix d'acquisition. Ces contrats conclus par Wendel SE sont symétriques et n'entraînent aucun impact au

niveau du résultat Wendel SE au 31 décembre 2016. La couverture a été dénouée lors de l'acquisition réalisée fin janvier 2017 (voir note 9).

NOTE 10 Engagements hors bilan

En milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Avals, cautions et garanties données	12 906	15 056
dont		
■ garanties données dans le cadre de la location des locaux Wendel London Limited (soit 11,1 millions GBP)	12 906	15 056

6.4.4 Notes sur le résultat

NOTE 11 Produits des titres de participation et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille

Dividendes de : (En milliers d'euros)	2016	2015
Trief Corporation	-	1 500 000
Oranje-Nassau Groep	400 000	-
Divers	14	19
TOTAL	400 014	1 500 019
<i>Dont acompte sur dividende :</i>	<i>400 000</i>	<i>1 500 000</i>

NOTE 12 Autres produits et charges financiers

Produits (En milliers d'euros)	2016	2015
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾	53 592	141 020
Reprises de provisions ⁽²⁾	6 670	10 255
Amortissements liés aux primes d'émission obligations	16 104	8 277
TOTAL	76 366	159 551
<i>Dont entreprises liées</i>	<i>19 899</i>	<i>21 815</i>

Charges (En milliers d'euros)	2016	2015
Intérêts des obligations	142 661	183 319
Autres intérêts et charges assimilées ⁽³⁾	32 905	97 069
Dotations aux provisions ⁽⁴⁾	17 757	6 817
Amortissements liés aux primes de remboursement des obligations	6 380	7 527
TOTAL	199 702	294 731
<i>Dont entreprises liées</i>	<i>18</i>	<i>25 250</i>

(1) Il s'agit principalement d'un produit de 22 655 milliers d'euros de gain de change sur la trésorerie en dollars, 19 899 milliers d'euros de produits d'intérêts de comptes courants et 1 591 milliers d'euros de produits d'intérêts cross currency swaps.

(2) Il s'agit essentiellement d'une reprise de provision sur écart de conversion actif de 5 405 milliers d'euros relative à une créance intragroupe libellée en dollars.

(3) Ce montant comprend principalement une perte de change à hauteur de 10 448 milliers d'euros relative à une créance intragroupe libellée en dollars et une charge d'intérêts cross currency swaps de 15 194 milliers d'euros.

(4) Ce montant comprend principalement une dotation aux provisions sur cross currency swaps de 15 642 milliers d'euros ainsi qu'une dotation sur les plans d'options d'achat pour 2 086 milliers d'euros (voir note 6).

NOTE 13 Produits d'exploitation

En milliers d'euros	2016	2015
Locations immobilières	163	163
Prestations facturées aux filiales	12 170	9 677
Autres produits	978	1 560
Transfert de charges ⁽¹⁾	6 067	3 525
Reprises de provisions	-	46
TOTAL	19 378	14 971
<i>Dont entreprises liées</i>	<i>13 057</i>	<i>11 173</i>

(1) Il s'agit principalement de frais d'émission d'emprunt étalés sur la durée des emprunts (voir Principes comptables).

NOTE 14 Rémunérations et effectifs

Les rémunérations allouées par la Société aux membres du Directoire et Conseil de surveillance sont décrites en note 18.

Effectif moyen	2016	2015
Cadres	51	57
Employés	9	9
TOTAL	60	66

NOTE 15 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend principalement une charge de 121 882 milliers d'euros résultant de l'écart entre le prix de rachat et le nominal des obligations rachetées sur les souches 2017, 2018, 2019 et 2021.

NOTE 16 Impôts de l'exercice

L'impôt s'analyse ainsi :

En milliers d'euros

Base imposable au taux de	33,33 %
Au titre du résultat courant 2016	- 115 961
Au titre du résultat exceptionnel 2016	- 74 627
	- 190 588
Réintégrations/déductions dues à l'intégration fiscale	40 650
	- 149 938
Imputations des déficits	-
Base imposable du groupe fiscal	- 149 938
Impôt correspondant	-
Contributions 3,3 %	-
Taxe sur les dividendes	- 2 962
Déduction au titre des crédits d'impôts	56
Produit de l'intégration fiscale	12 241
IMPÔT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	9 335

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu aux articles 223 A à U du Code général des impôts. Les conventions d'intégration fiscale conclues entre la Société et ses filiales prévoient 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 existe deux sous-paliers d'intégration fiscale formés entre Eufor et ses filiales, et The Mecatherm Group et ses filiales.

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. Compte tenu de la sortie de la participation Parcours du groupe d'intégration fiscale, le périmètre d'intégration fiscale 2016 regroupe, outre Wendel SE qui en est la société mère, les sociétés Sofiservice, Cobra, Eufor, Hirvest 3, The Mecatherm Group, Mecatherm et Gouet.

NOTE 17 Situation de la liquidité et de l'endettement

Au 31 décembre 2016, l'endettement brut de Wendel SE est constitué des obligations émises pour un montant total de 3 377 millions d'euros dont les échéances s'étalent entre fin août 2017 et février 2027 (voir le détail dans la note 7 « Dettes financières »). Leur maturité moyenne atteint 4,5 ans au 31 décembre 2016.

Au cours de l'année 2016, Wendel a émis deux nouvelles obligations pour 800 millions d'euros :

- 300 millions d'euros dont l'échéance est le 20 avril 2023 avec un coupon de 1,0 % et ;
- 500 millions d'euros d'obligations échangeables en titres Saint-Gobain dont l'échéance est le 31 juillet 2019 avec un coupon nul.

En outre, 643,7 millions d'euros d'obligations ont été remboursées à l'échéance en mai 2016 et 915,4 millions d'euros de nominal ont été rachetés sur les maturités 2017, 2018, 2019 et 2021.

Wendel SE dispose d'un crédit syndiqué non tiré de 650 millions d'euros ayant une échéance novembre 2019. Ses covenants financiers sont décrits ci-dessous et sont respectés au 31 décembre 2016.

La principale échéance financière, externe au Groupe, des 12 mois qui suivent la clôture 2016 est le remboursement de l'obligation d'août 2017 pour 507,4 millions d'euros. Le risque de liquidité de Wendel SE sur cette période est faible compte tenu du niveau élevé de trésorerie et de placements financiers à court terme et des lignes de crédit disponibles non tirées.

Documentation des obligations

Les obligations ne font pas l'objet de covenants financiers, mais bénéficient 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 SE au-delà de certains seuils, clause de changement de contrôle, etc.).

Documentation et covenants du crédit syndiqué (non tiré au 31 décembre 2016)

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 disponible (l'éventuelle trésorerie nantie étant localisée dans la structure du financement avec appels en garantie).

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. Un éventuel tirage de dette avec appels en garantie (réduite de l'éventuelle trésorerie donnée en garantie) serait pris en compte en déduction des titres nantis en faveur de celle-ci car cette ligne de crédit est également 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 :
 - (i) 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
 - (ii) 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 2016, 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 2016, aux membres du Directoire s'élève à 3 766,7 k€. La valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016 aux membres du Directoire s'élevait à 2 846,4 k€ à la date de leur attribution.

Le montant des rémunérations versées en 2016 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 760,9 milliers d'euros, dont 695 milliers d'euros de jetons de présence Wendel SE et de rémunération du Président du Conseil de surveillance et 65,9 milliers d'euros de jetons de présence versés à certains membres du Conseil de surveillance par Wendel-Participations au titre de leurs fonctions au sein de son Conseil. Ces montants n'intègrent pas la rémunération salariale du membre du Conseil de surveillance représentant des salariés qui, par ailleurs, ne perçoit pas de jetons de présence de Wendel SE.

Concernant Frédéric Lemoine, Président du Directoire, les engagements pris par la Société en cas de départ sont le versement d'une indemnité d'un montant au maximum égal à deux années de la dernière rémunération fixe et variable à objectifs atteints sous réserve de certaines conditions.

Les engagements pris par la Société au bénéfice de Bernard Gautier, membre du Directoire en cas de départ sont les suivants :

- une indemnité de fin de contrat de travail, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance ;
- une indemnité de fin de mandat, représentant au maximum un an de rémunération fixe et variable à objectifs atteints allouée par le Conseil de surveillance, soumis à certaines conditions.

Wendel-Participations

L'actionnariat de Wendel-Participations est composé d'environ 1 120 personnes physiques et morales appartenant à la famille Wendel. Wendel-Participations détient 36,90 % du capital de Wendel SE au 31 décembre 2016.

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 :

- 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

À la date d'arrêté des comptes, aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture du 31 décembre 2016.

Inventaire du portefeuille

En milliers d'euros	Nombre de titres détenus	Participation en %	Valeur brute d'inventaire
Titres de participation			
Filiales (capital détenu à plus de 50 %)			
a) Françaises			
Sofiservice	8 500	100,0 %	354
Trief Corporation	41 881	100,0 %	3 860 178
Trief Corporation - mali technique			384 960
b) Étrangères			
Oranje-Nassau Groep	1 943 117	100,0 %	238 320
Autres filiales et participations			
Bureau Veritas	2 776 225	0,63 %	47 328
Actions de sociétés françaises	2 500	100,0 %	53
			4 531 193
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										
Bureau Veritas ⁽¹⁾	53 000	1 144 400	0,6 %	47 328	47 328	-	-	4 549	319 400	-
Étrangères										
Trief Corporation ⁽¹⁾⁽²⁾	1 364 525	1 301 665	100,0 %	4 245 139	4 245 139	615 747	-	973	87 311	-
Oranje-Nassau Groep ⁽²⁾	8 744	522 313	100,0 %	238 320	238 320	839 164	-	-	- 101 333	400 000
Renseignements globaux										
Filiales françaises				407	53					
Filiales étrangères				-	-					
Participations françaises				-	-					
Participations étrangères				-	-					

(1) Dont mali technique.

(2) Données consolidées.

Résultats des 5 derniers exercices

Nature des indications	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social ⁽¹⁾	198 175	194 525	191 186	191 970	188 370
Nombre d'actions ordinaires existantes	49 543 641	48 631 341	47 796 535	47 992 530	47 092 379
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par levée d'options	884 540	500 264	383 796	206 051	167 151
2. Opérations et résultat de l'exercice ⁽¹⁾					
Chiffre d'affaires hors taxes	5 975	10 224	10 695	11 400	13 312
Revenus des titres de participation	890 024	470 044	285 027	1 500 019	400 014
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	655 762	307 523	133 886	1 337 892	133 052
Impôts sur les bénéfices ⁽⁴⁾	- 27 532	- 38 615	- 5 859	2 456	- 9 335
Résultat net	782 962	334 261	118 020	1 338 591	135 543
Résultat distribué ⁽²⁾	82 985	86 449	92 649	103 184	110 667 ⁽³⁾
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
3. Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	13,79	7,12	2,92	27,86	3,02
Résultat net	15,80	6,87	2,47	27,89	2,88
Dividende net	1,75	1,85	2,00	2,15	2,35 ⁽³⁾
dont acompte sur dividende	-	-	-	-	-
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	65	66	66	66	60
Montant de la masse salariale de l'exercice ⁽¹⁾	11 808	12 337	12 435	11 939	12 314
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) ⁽¹⁾	6 957	8 200	8 086	9 071	7 218

(1) En milliers d'euros.

(2) Y compris l'autodétention.

(3) Dividende ordinaire de 2,35 € (sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2017).

(4) Les montants négatifs représentent un produit pour la société.

6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Wendel, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Estimations comptables

Lors de l'arrêté de ses comptes, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment les titres de participation et les créances. Ces estimations comptables concourant à la préparation des comptes annuels au 31 décembre 2016 ont été réalisées dans un contexte où les prévisions sont rendues difficiles compte tenu de l'incertitude relative à l'évolution de l'activité économique mondiale, tel que décrit dans la note de l'annexe aux comptes annuels « Principes comptables - Recours à des estimations ».

S'agissant des « Titres de participation » et des « Autres créances », nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites dans l'annexe et, le cas échéant, nous avons examiné les hypothèses et les estimations retenues par votre société pour déterminer leur valorisation à la clôture de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi de base à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et à Paris-La Défense, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	356	7.6 AUTORISATIONS FINANCIÈRES	365
7.1.1 Renseignements généraux	356	7.6.1 Autorisations financières existantes et utilisation	365
7.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES	356	7.6.2 Autorisations financières proposées à l'Assemblée générale du 18 mai 2017	366
7.2.1 Objet social	356	7.7 RACHAT D' ACTIONS	367
7.2.2 Répartition des bénéfices	357	7.7.1 Cadre juridique	367
7.2.3 Dispositions statutaires applicables aux membres du Directoire	358	7.7.2 Contrat de liquidité	367
7.2.4 Dispositions statutaires applicables aux membres du Conseil de surveillance	358	7.7.3 Mise en œuvre des plans d'options et d'actions de performance	368
7.2.5 Seuils statutaires devant être déclarés à la Société	358	7.7.4 Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport	368
7.3 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	359	7.7.5 Annulation d'actions	368
7.4 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	360	7.7.6 Synthèse des opérations sur actions détenues par la Société au 31 décembre 2016	369
7.4.1 Principaux actionnaires	360	7.7.7 Description du programme soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2017	370
7.4.2 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle	361	7.8 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX	371
7.4.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans	362	7.9 PACTES D' ACTIONNAIRES	372
7.4.4 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	363	7.9.1 Engagements relatifs au capital de Wendel	372
7.4.5 Franchissements de seuils	363	7.9.2 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés non cotées	372
7.4.6 Nantissement d'actions de l'émetteur	363	7.9.3 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés cotées	374
7.5 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ET PRISES DE PARTICIPATION OU DE CONTRÔLE	364	7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D' AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE	376

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 Renseignements généraux

Dénomination sociale

Wendel

Siège social

89, rue Taitbout, 75009 Paris - France

Téléphone : + 33 1 42 85 30 00 ; fax : + 33 1 42 80 68 67

site Internet : www.wendelgroup.com

Immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 572 174 035 ; son code APE est 7010Z.

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 4 décembre 1871 pour une durée de 99 ans, prorogée, sauf nouvelle prorogation ou dissolution anticipée, jusqu'au 1^{er} juillet 2064.

Forme juridique

Wendel est une société européenne à Directoire et Conseil de surveillance depuis juillet 2015, sur décision de l'Assemblée générale du 5 juin 2015. La Société est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur et à venir.

Exercice social

L'exercice social, d'une durée de douze mois, commence le 1^{er} janvier.

Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

Les documents juridiques relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social. L'information réglementée permanente ou périodique peut être consultée sur le site Internet de la Société www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

7.2 Principales dispositions statutaires

Les statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

7.2.1 Objet social

Conformément à l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, en tous pays, directement ou indirectement :

- toutes participations dans les affaires industrielles, commerciales et financières de toute nature et ce, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achats de titres ou droits sociaux, fusions, alliances, associations ou autrement ; toutes opérations d'aliénation, d'échange ou autres, concernant lesdits titres, droits sociaux et participations ;
- l'achat, la location et l'exploitation de tous matériels ;
- l'obtention, l'acquisition, la vente, l'exploitation de tous procédés, brevets ou licences de brevets ;
- l'acquisition, l'exploitation, la vente ou l'échange de tous immeubles ou droits immobiliers ;
- et, généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou à toutes autres activités similaires ou connexes.

7.2.2 Répartition des bénéfices

L'article 27 des statuts prévoit les dispositions suivantes :

1. sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour être affectés à la réserve légale pour autant que celle-ci n'atteigne pas le dixième du capital social ainsi que, le cas échéant, tout montant à porter en réserve en application de la loi.
 - L'excédent disponible, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire antérieur, constitue le bénéfice distribuable.
 - Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale, sur la proposition du Directoire, a le droit de prélever :
 - toutes les sommes qu'elle juge convenable de fixer pour être affectées à tous fonds de réserves particuliers,
 - la somme nécessaire pour servir aux actions un intérêt sur le montant dont elles sont libérées et non amorti jusqu'à concurrence de 5 % l'an,
 - les sommes qu'elle déciderait d'affecter au fonds de réserve générale ou à l'amortissement du capital ;
2. le solde, s'il y en a, est réparti entre les actionnaires, sous déduction des sommes reportées à nouveau ;
3. sous réserve que l'intégralité du bénéfice distribuable ait été répartie sous la forme de dividendes, l'Assemblée générale ordinaire peut, sur la proposition du Directoire, décider la répartition de toutes sommes prélevées sur les primes d'émission, d'apport ou de fusion ;
4. par dérogation aux dispositions du présent article, il est procédé, le cas échéant, à une dotation à la réserve spéciale de participation des travailleurs dans les conditions fixées par la loi ;
5. le paiement des dividendes a lieu sous les formes et aux époques fixées par l'Assemblée générale ordinaire, ou par le Directoire, sur habilitation de cette Assemblée générale, dans le cadre des dispositions légales. Le Directoire peut décider la distribution d'un acompte avant l'approbation des comptes de l'exercice, dans le cadre des dispositions légales.
 - L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté, sur proposition du Directoire, d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende (ou pour tout acompte sur dividende) mis en distribution, une option entre le paiement du dividende (ou de l'acompte sur dividende) en numéraire ou en actions dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.
6. L'Assemblée générale ordinaire peut également décider la distribution de bénéfices, réserves ou primes par répartition de biens en nature, notamment des valeurs mobilières négociables figurant à l'actif de la Société, avec ou sans option en numéraire. L'Assemblée générale peut décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, nonobstant les dispositions de l'article 11.III des statuts. En cas de distribution de valeurs mobilières figurant à l'actif de la Société, l'assemblée pourra notamment décider que lorsque le montant de dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier de valeurs mobilières, l'actionnaire recevra le nombre de valeurs mobilières immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans, à compter de la date de leur mise en paiement, sont prescrits et sont reversés à l'État.

7.2.3 Dispositions statutaires applicables aux membres du Directoire

Voir section 2.1.1, Le Directoire et son fonctionnement.

7.2.4 Dispositions statutaires applicables aux membres du Conseil de surveillance

Voir section 2.1.2, Le Conseil de surveillance et son fonctionnement.

7.2.5 Seuils statutaires devant être déclarés à la Société

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-7 du Code de commerce et à l'article 28 des statuts, il est prévu que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions ou de droits de vote représentant plus de 2 % du capital social ou des droits de vote, selon le cas, et tout multiple de ce chiffre, est tenue d'en informer la Société dans un délai de quatre jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil.

Lorsque le nombre d'actions ou de droits de vote détenus devient inférieur à ce seuil de 2 % ou à tout multiple de ce chiffre, la Société doit en être avisée dans les mêmes conditions.

Le non-respect de cette obligation de déclaration est sanctionné, conformément à la loi, par la privation du droit de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus. Cette sanction est applicable à la demande - consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale - d'un ou plusieurs actionnaires détenant en nombre d'actions ou de droits de vote au moins 2 %.

7.3 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

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

L'article 25 des statuts prévoit les dispositions suivantes :

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.

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.

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.

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.

Modification des droits des actionnaires

En l'absence de dispositions statutaires spécifiques, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

7.4 Renseignements sur le capital

7.4.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2016, le capital social émis était composé de 47 092 379 actions de 4 € de nominal, auxquelles étaient attachés 70 525 060 droits de vote théoriques et 69 078 934 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 23 432 681 actions ayant le droit de vote double.

À la connaissance de la Société, les principaux actionnaires au 31 décembre 2016 étaient les suivants :

	% du capital
Wendel-Participations SE et affiliés ⁽¹⁾	36,9 %
Investisseurs institutionnels hors France	26,2 %
Investisseurs individuels	20,7 %
Investisseurs institutionnels France	7,8 %
Autodétention	3,1 %
Salariés et dirigeants	1,4 %
Autres	3,9 %

(1) Conformément à l'article L. 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent Wendel-Participations SE et son Président.

À la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire autre que Wendel-Participations SE ne détient plus de 5 % du capital ;
- les membres du Conseil de surveillance et du Directoire détiennent ou représentent 1,51 % du capital et 1,90 % des droits de vote exerçables.

Il n'existe pas de valeurs mobilières ou autres droits représentatifs de créances sur la Société, obligations convertibles, échangeables

et/ou remboursables en titres - donnant ou pouvant donner accès au capital, à l'exception des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance à émettre.

Il n'existe pas de titres non représentatifs du capital tels que, notamment, des parts de fondateur ou certificats de droits de vote.

Au 31 décembre 2016, toutes les options de souscription attribuées et exerçables représentent 0,35 % du capital.

7.4.2 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle

Wendel-Participations SE

Présentation

Wendel-Participations SE est une société qui détient des titres Wendel. L'actionnariat de Wendel-Participations SE est composé d'environ 1 120 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 2016, Wendel-Participations SE (et affiliés) est l'actionnaire de contrôle de Wendel avec 36,90 % du capital, 49,29 % des droits de vote théoriques et 50,32 % des droits de vote exerçables.

Les mesures suivantes permettent de s'assurer que le contrôle est exercé de manière appropriée :

- dissociation des fonctions de direction et de surveillance avec une structure duale à Directoire et Conseil de surveillance ;
- présence d'au moins un tiers de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance ;
- présidence des comités du Conseil de surveillance tenue par des membres indépendants du Conseil.

Liens économiques et financiers avec Wendel

Il n'y a pas de liens économiques et financiers significatifs entre Wendel-Participations SE et Wendel autres que ceux liés à la détention des titres (dividendes) et les conventions suivantes (section 8.1 du document de référence) :

- un protocole d'accord sur l'utilisation du nom patronymique « Wendel » ainsi qu'une convention de licence sur la marque « Wendel », modifiée en octobre 2013 puis en octobre 2015, 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.

7.4.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote depuis trois ans

	Situation au 31.12.2016		Situation au 31.12.2015		Situation au 31.12.2014	
	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
Wendel-Participations SE ⁽¹⁾	36,9 %	50,3 %	36,2 %	50,1 %	36,4 %	49,0 %
First Eagle	3,6 %	2,4 %	3,4 %	2,3 %	3,8 %	4,6 %
Autodétention au nominatif	2,9 %		3,9 %		2,7 %	
Plan d'épargne Groupe	0,7 %	0,8 %	0,7 %	0,8 %	0,7 %	0,8 %
Public (actionnaires institutionnels et actionnaires particuliers)	56,0 %	46,4 %	55,9 %	46,8 %	56,4 %	45,6 %
dont actionnaires particuliers	20,7 %	22,1 %	20,9 %	22,3 %	22,6 %	23,1 %
TOTAL DES TITRES ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES	47 092 379	69 078 934	47 995 530	65 451 643	47 796 535	70 936 549

Les droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote exerçables à cette date.

(1) Conformément à l'article L. 233-10 du Code de commerce, les chiffres incluent Wendel-Participations SE et son Président.

Par ailleurs, comme chaque année, une étude a été réalisée courant janvier 2017 permettant d'identifier les actionnaires de Wendel au 31 décembre 2016.

Sur un an, la structure de l'actionnariat de Wendel est restée relativement stable avec une part des investisseurs institutionnels français en légère hausse (7,8 % contre 7,3 % au 31 décembre

2015) compensée par la légère baisse des institutionnels étrangers (26,2 % contre 26,8 % au 31 décembre 2015). Le nombre d'actionnaires particuliers est en baisse, passant à 31 500 contre 34 200 l'année précédente, leur part dans le capital étant plutôt stable passant à 20,7 % contre 20,9 % l'année précédente.

7.4.4 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Date de variation du capital	Nature de l'opération	Variation du nombre d'actions	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Variation du capital social (en euros)	Montant du capital social (en euros)	Variation des primes d'émission (en euros)	Montant des primes d'émission et de fusion
Situation au 31 décembre 2013			48 631 341	4 €		194 525 364		114 551 861
	Levées d'options	116 468	48 747 809	4 €	465 872	194 991 236	2 721 958	117 273 819
	Émission d'actions réservée aux salariés	24 022	48 771 831	4 €	96 088	195 087 324	1 995 027	119 268 846
	Annulation d'actions	- 975 296	47 796 535	4 €	- 3 901 184	191 186 140	- 96 145 795	23 123 051
Situation au 31 décembre 2014			47 796 535	4 €		191 186 140		23 123 051
	Levées d'options	177 745	47 974 280	4 €	710 980	191 897 120	7 040 866	30 163 917
	Émission d'actions réservée aux salariés	18 250	47 992 530	4 €	73 000	191 970 120	1 563 660	31 727 577
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

7.4.5 Franchissements de seuils

Le 7 janvier 2016, Wendel Participations SE a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 48 % des droits de vote le 6 janvier 2016, à la suite de la relation passive résultant de la conversion au porteur des actions détenues jusqu'alors au nominatif par First Eagle Investment Management LLC (voir section 7.4.3).

Le 19 juillet 2016, Moneta Asset Management a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 2 % du capital le 18 juillet 2016 ; à cette date, Moneta Asset Management, à travers les fonds dont elle assure la gestion, détient 2,01 % du capital et 1,35 % des droits de vote de Wendel.

7.4.6 Nantissement d'actions de l'émetteur

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2016, 44 325 actions Wendel inscrites au nominatif (pur et administré) faisaient l'objet d'un nantissement.

7.5 Principaux investissements et prises de participation ou de contrôle

L'activité de Wendel, en tant qu'investisseur, génère des rotations dans le portefeuille. Au cours des trois derniers exercices, les principaux investissements et désinvestissements réalisés par Wendel ont été les suivants :

En 2014 : investissements supplémentaires dans IHS pour 503 M\$ dont 394 M\$ investis en 2014 et 109 M\$ investis en 2015, cession de 4,3 % du capital de Saint-Gobain pour environ 1 Md€, acquisition de la division Leather Services de Clariant par Stahl pour 75 M€ en numéraire et en échange de 23 % du capital de Stahl, cession par Materis de Kerneos, de ParexGroup et de Chryso pour un total de 1,7 Md€, entrée en négociations exclusives pour acquérir CSP Technologies pour une valeur d'entreprise de 360 M\$ et signature d'un contrat d'acquisition pour acquérir Constantia Flexibles sur la base d'une valeur d'entreprise de 2,3 Md€.

En 2015 : finalisation de l'acquisition de CSP Technologies le 29 janvier 2015 par un investissement de 198 M\$ en fonds propres pour une détention de 98 % du capital, cession de 10,9 % du capital de Bureau Veritas pour environ 1 Md€ le 6 mars 2015, finalisation de l'acquisition de Constantia Flexibles le 27 mars 2015 pour une valeur d'entreprise de 2,3 Md€, à l'issue de la syndication d'une part minoritaire (101 M€) de son investissement initial (640 M€) ainsi que d'un investissement complémentaire de 31 M€ réalisé en novembre 2015 l'investissement total en fonds propres de Wendel dans Constantia Flexibles s'élève à 571 M€ pour une détention de 61,4 % du capital, investissement de 109 M\$ en juin 2015 dans IHS en vue de finaliser de la dernière tranche de l'augmentation de capital lancée par IHS en novembre 2014, acquisition de AlliedBarton Security Services le 1^{er} décembre 2015 par un investissement de 688 M\$ en fonds propres pour une détention de 95 % du capital.

En 2016 : investissement supplémentaire d'environ 29 M\$ dans CSP Technologies afin d'accompagner la société pour l'acquisition de Maxwell Chase Technologies en mars 2016, cession le 3 mai 2016 de Parcours avec un produit net de cession pour Wendel de 241 M€, cession de 5,3 % du capital de Saint-Gobain pour 1 155 M€ le 3 mai 2016, acquisition le 29 juillet 2016 de 40 % du capital de SGI Africa pour 25 M€, Wendel y investira progressivement jusqu'à 120 M€ au cours des prochaines années, de la fusion entre AlliedBarton et Universal Services of America pour créer Allied Universal le 1^{er} août 2016 à l'occasion de laquelle Wendel a reçu environ 387 M\$ en numéraire et environ 33 % du capital d'Allied Universal, investissement supplémentaire de 46 M\$ dans IHS le 31 août 2016, signature d'un accord en vue d'acquérir Tsebo Solutions Group le 19 septembre 2016 pour une valeur d'entreprise de 5,25 Mds ZAR (environ 362 M€⁽¹⁾). L'acquisition de 65 % ⁽²⁾ du capital de Tsebo a été finalisée le 1^{er} février 2017, dans le cadre de cette opération Wendel a investi 159 M€⁽³⁾.

L'activité de la Société en 2016 est détaillée dans le chapitre 1 et dans les variations de périmètre de l'annexe aux comptes consolidés.

Les communiqués de presse relatifs aux opérations effectuées par Wendel sont publiés sur le site internet de la Société, www.wendelgroup.com, rubrique « Information réglementée ».

À la date de publication du présent document de référence, Wendel n'a pas d'autre projet suffisamment avancé pour lesquels ses organes de direction auraient déjà pris des engagements fermes.

(1) EUR/ZAR= 14,4955 au 31 janvier 2017.

(2) Taux de détention avant co-investissement du management de Tsebo pour une participation d'environ 2,5 % du capital.

(3) Après prise en compte de la couverture de taux mise en place à la suite de l'accord signé en septembre 2016.

7.6 Autorisations financières

7.6.1 Autorisations financières existantes et utilisation

Au 31 décembre 2016, les autorisations financières suivantes sont en cours :

Nature de l'autorisation	Date de l'AG (n° de la résolution)	Durée et expiration	Montant nominal autorisé ou % du capital	Montant utilisé au 31.12.2016
A. Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital				
■ Avec droit préférentiel de souscription	01.06.2016 10 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	95 M€	-
■ Sans droit préférentiel de souscription	01.06.2016 11 ^e , 12 ^e et 13 ^e résolutions	14 mois 01.08.2017	19 M€	-
■ En cas de demande excédentaire	01.06.2016 14 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	15 % de l'émission initiale	-
■ En vue de rémunérer des apports de titres (apports en nature et OPE)	01.06.2016 15 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	10 % du capital et 19 M€ pour les OPE venant s'imputer sur le plafond de la 11 ^e résolution	-
■ Incorporation de réserves	01.06.2016 16 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	80 M€	-
■ Plafond global autorisé	01.06.2016 17 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	210 M€	-
B. Autorisation d'un programme de rachat d'actions et annulation d'actions				
■ Rachat d'actions	01.06.2016 9 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	10 % du capital prix max 200 € par action	593 903 actions
■ Annulation d'actions	05.06.2015 12 ^e résolution	26 mois 05.08.2017	10 % du capital par période de 24 mois	960 837 actions, soit 2 % du capital
C. Actionnariat salarié				
■ Plan d'épargne Groupe	01.06.2016 18 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	200 000 €	93 944 €
■ Options d'achat et/ou de souscription d'actions	01.06.2016 19 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	1 % du capital social (plafond commun aux options et actions de performance)	68 814 actions, soit 0,14 % du capital
■ Actions de performance	01.06.2016 20 ^e résolution	14 mois 01.08.2017	0,3333 % du capital social à la date d'attribution (ce plafond vient s'imputer sur le plafond commun ci-dessus)	137 122 actions, soit 0,29 % du capital

7.6.2 Autorisations financières proposées à l'Assemblée générale du 18 mai 2017

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	18.05.2017 22 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	75 M€
■ Sans droit préférentiel de souscription	18.05.2017 23 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	18 M€
■ En cas de demande excédentaire	18.05.2017 26 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	15 % de l'émission initiale
■ En vue de rémunérer des apports de titres (apports en nature et OPE)	18.05.2017 27 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	10 % du capital et 18 M€ pour les OPE venant s'imputer sur le plafond de la [°]ème résolution
■ Par incorporation de réserves	18.05.2017 28 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	80 M€
■ Plafond global autorisé	18.05.2017 29 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	190 M€
B. Autorisation d'un programme de rachat d'actions			
■ Rachat d'actions	18.05.2017 20 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	10 % du capital prix max 200 € par action
■ Annulation d'actions	18.05.2017 21 ^e résolution	26 mois	10 % du capital par période de 24 mois
C. Actionnariat salarié			
■ Plan d'épargne Groupe	18.05.2017 30 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	150 000 €
■ Options d'achat et/ou de souscription d'actions	18.05.2017 31 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	1 % du capital (plafond commun aux options et actions de performance)
■ Actions de performance	18.05.2017 32 ^e résolution	14 mois 18.07.2018	0,3333 % du capital (ce plafond vient s'imputer sur le plafond commun ci-dessus)

Les résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2017 annuleront, à hauteur des montants non utilisés, et remplaceront les résolutions adoptées lors de l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2016 ayant le même objet.

7.7 Rachat d'actions

7.7.1 Cadre juridique

Les Assemblées générales des 5 juin 2015 (11^e résolution) et 1^{er} juin 2016 (9^e résolution) ont autorisé un programme de rachat par la Société de ses propres actions dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du nombre des actions composant le capital au moment desdits rachats, pour une durée de 14 mois. En vertu de ces autorisations, le prix maximum de rachat est de 200 €.

Le Directoire est ainsi autorisé à racheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, ce qui représentait, à titre indicatif et à la date d'octroi des autorisations, respectivement 4 788 846 actions et 4 800 788 actions.

Les différents objectifs du programme de rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, sont les suivants :

- la remise d'actions, à titre d'échange, de paiement ou autres dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;
- la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3321-1 et suivants et L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées.

Ce programme peut également permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'Assemblée générale du 5 juin 2015 (douzième résolution) a autorisé le Directoire, après autorisation préalable du Conseil de surveillance pour une durée de vingt-six mois, à réduire le capital social de la Société dans la limite de 10 % par période de vingt-quatre mois par annulation des actions acquises dans le cadre des différents programmes de rachat autorisés par l'Assemblée générale.

7.7.2 Contrat de liquidité

Le 4 octobre 2005, Wendel a conclu avec Oddo Corporate Finance un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché du titre en mettant à la disposition de l'animateur 5 000 000 € et 80 000 titres.

Le 8 septembre 2011, Wendel a effectué un apport complémentaire de 10 000 000 €, portant ainsi à 15 000 000 € et 80 000 titres les moyens affectés au contrat de liquidité.

Dans le cadre du contrat de liquidité, entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, Oddo Corporate Finance :

- a acheté pour le compte de Wendel 1 304 310 actions pour une valeur globale de 127 611 562,39 € et une valeur unitaire moyenne de 97,84 € ;
- a cédé pour le compte de Wendel 1 304 310 actions pour une valeur globale de 127 115 496,30 € et une valeur unitaire moyenne de 97,46 €.

7.7.3 Mise en œuvre des plans d'options et d'actions de performance

Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, Wendel n'a acquis directement aucune action propre pour la couverture des plans d'options et d'actions de performance.

7.7.4 Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou apport

Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, Wendel a acquis directement 593 903 actions propres affectées à la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport. Ces achats ont été réalisés pour une valeur brute de 59 136 817,16 € et une valeur unitaire moyenne de 99,573 €.

7.7.5 Annulation d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, Wendel a procédé à une réduction de capital par l'annulation de 960 837 actions.

7.7.6 Synthèse des opérations sur actions détenues par la Société au 31 décembre 2016

La Société n'a pas procédé à des rachats ou des cessions d'actions au titre des finalités autorisées par le programme autres que celles visées à la section 7.7.3 ci-dessus.

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 2016, Wendel a annulé 960 837 actions.

Au 31 décembre 2016, la Société détient 1 446 126 actions propres, soit 3,07 % du capital.

Synthèse des opérations réalisées par la Société sur ses propres actions du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016

	Flux bruts cumulés en 2016	
	Achats	Ventes/transferts
Nombre d'actions	1 898 213	1 454 551
Échéance maximale moyenne	-	-
Cours moyen de la transaction	98,38 €	94,10 €
Prix d'exercice moyen	-	-
Montants	186 748 379,55 €	136 878 623,68 €

Positions ouvertes au 31 décembre 2015

Positions ouvertes à l'achat			Positions ouvertes à la vente		
<i>Calls</i> achetés	<i>Puts</i> vendus	Achats à terme	<i>Calls</i> vendus	<i>Puts</i> achetés	Ventes à terme
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

7.7.7 Description du programme soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2017

Il est demandé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 dans la 20^e 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 et du règlement européen n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003.

Dans le cadre du programme, les actions pourront être rachetées en vue de les affecter à l'une des finalités suivantes :

- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3321-1 et suivants et L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;

- l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société en informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'autorisation qui serait conférée au Directoire porte sur un nombre d'actions qui ne pourra excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date du rachat, ce qui représente, à titre indicatif, au 31 décembre 2016, 4 709 237 actions, soit, sur la base du prix maximal de rachat de 200 € par action, un investissement théorique maximal de 941 847 400 €.

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 2016, le nombre d'actions propres détenues par Wendel était de 1 446 126. Sur cette base, la Société serait en mesure de racheter 3 263 111 actions compte tenu des actions déjà autodétenues, soit 6,9 % du capital représentant un montant total maximum de 652 622 200 € sur la base du prix unitaire d'achat maximal de 200 €. 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 18 mai 2017, soit jusqu'au 18 juillet 2018.

Il est également demandé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 dans la 21^e 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 24 mois, soit jusqu'au 18 juillet 2019.

7.8 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2016.

Nom et fonction	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre de titres
Frédéric Lemoine Président du Directoire	Actions	Cession	60 680
	Actions	Exercice de stock-options	19 700
	Actions	Souscription	5 000
Bernard Gautier membre du Directoire et BJPG (personne morale liée)	Actions	Cession	231 072
	Actions	Exercice de stock-options	30 264
	Actions	Souscription	1 100
Fabienne Porquier membre du Conseil de surveillance	Actions	Cession	650
	Actions	Souscription	245
Bénédicte Coste membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	300

(1) Y compris les opérations effectuées par les personnes étroitement liées au sens de l'instruction de l'AMF du 28 septembre 2006.

7.9 Pactes d'actionnaires

7.9.1 Engagements relatifs au capital de Wendel

Dans le cadre de la loi du 1^{er} août 2003, la Société a été informée de la conclusion entre les sociétés Wendel-Participations SE et Spim et certains actionnaires individuels des engagements de conservation suivants :

- des engagements de conservation d'une durée de six ans conclus en application de l'article 885 *I bis* du Code général des impôts en date des 5 décembre 2011, 19 décembre 2012 et 3 décembre 2013 portant respectivement sur 36,74 %, 39,12 % et 38,58 % du capital à ces différentes dates ;
- d'un engagement de conservation d'une durée de deux ans conclu en application de l'article 885 *I bis* du Code général des impôts en date du 10 décembre 2015, portant sur 38,73 % 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 1^{er} décembre 2014, 10 décembre 2015 et 23 novembre 2016 portant respectivement sur 39,06 %, 38,98 % et 39,12 % du capital à ces différentes dates.

Outre l'engagement de conserver les titres pour une certaine durée, ces engagements prévoient également un droit de préemption au profit des sociétés Wendel-Participations SE et Spim. Ces engagements ne constituent pas une action de concert.

En application des dispositions des articles 885 *I bis* et 787 B du Code général des impôts et L. 233-11 du Code de commerce, ces engagements ont été portés à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers.

Les autres obligations de conservation relatives aux actions Wendel sont énumérées à la section 2.1.6.6.

7.9.2 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés non cotées

Au 31 décembre 2016, le groupe Wendel est partie à plusieurs accords régissant ses relations avec ses co-actionnaires, qu'il s'agisse de co-investisseurs dans ses filiales ou participations non cotées (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, IHS, Saham, SGI Africa et Stahl) ou de managers (ou anciens managers) des filiales dans le cadre des mécanismes visant à les associer à la performance de leur société (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl).

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
- engagements de non-concurrence et engagements de priorité portant sur les opportunités d'acquisition.

Les accords d'actionnaires dans Constantia Flexibles, Stahl, Saham et Allied Universal comportent également les stipulations suivantes :

- pour Constantia Flexibles, la Fondation H. Turnauer, issue de la famille fondatrice de Constantia Flexibles, a l'option de demander entre 2020 et 2023 que soit enclenché un processus d'introduction en Bourse ou de rachat d'actions par refinancement du groupe visant à assurer la liquidité prioritaire de sa participation. A défaut, le groupe Wendel a accordé à la Fondation H. Turnauer une option de vente à valeur de marché sur la moitié de sa participation initiale payable en deux tranches en espèces ou en actions Wendel au choix du groupe Wendel ;

- pour Stahl,
 - les investisseurs financiers minoritaires de Stahl (ex-prêteurs second lien et ex-mezzaneurs) disposent d'une option de vente à valeur décotée par tranche d'un tiers de leur participation entre 2016 et 2018. Le premier tiers n'a pas été exercé ;
 - Clariant, actionnaire minoritaire de Stahl depuis l'acquisition de la division Clariant Leather Services, bénéficie notamment d'un engagement de liquidité à moyen terme accordé par le groupe Wendel pour une valeur déterminée sur la base d'un multiple de marge prédéfini ;
- pour Saham, l'actionnaire majoritaire de Saham a l'option de racheter l'intégralité de la participation du groupe Wendel dans Saham jusqu'en 2018 (à un prix assurant au minimum un TRI de 15 % pour le groupe Wendel) ;
- pour Allied Universal, la société et ses deux principaux actionnaires ont pris dans le cadre de la réglementation relative à l'actionariat étranger et à la protection de la sécurité nationale des États-Unis différents engagements auprès du Département de la Défense des États-Unis portant principalement sur la gouvernance de la société (avec 2 administrateurs « indépendants » agréés par les autorités américaines, la majorité des membres du conseil d'administration étant nommée par les deux principaux actionnaires qui disposent également de droits de veto réciproques sur les décisions les plus importantes). En cas de situation entraînant l'imposition de contraintes supplémentaires au titre de cette réglementation, Wendel s'est engagé à prendre des mesures complémentaires (dilution de sa participation ou restriction de ses droits de gouvernance) visant à diluer l'influence d'intérêts étrangers dans Allied Universal. Par ailleurs, s'agissant des conditions de sortie de l'investissement, Warbug Pincus et Wendel disposent chacun du droit de provoquer une IPO ou une cession forcée de l'ensemble des actionnaires dans le cadre d'une vente privée, sous réserve (dans les premières années) de l'atteinte de valorisations minimales.

Les accords avec les équipes de direction (managers ou anciens managers) des filiales (Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl) 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 3^e anniversaire et le 13^e anniversaire de la réalisation de leur co-investissement selon les accords concernés) en l'absence de cession ou d'introduction en Bourse ; et
- au traitement des situations de départ des managers (promesse de vente au profit du groupe Wendel en cas de cessation des fonctions au sein de la filiale, et/ou promesse d'achat dans certains cas spécifiques).

Les conditions des co-investissements des équipes de direction des filiales sont décrites plus précisément dans la note 4.2 des comptes consolidés 2016 relative à l'association des équipes de direction des filiales à la performance des entités.

Dans le cadre des engagements de liquidité prévus par ces accords, le groupe Wendel peut être conduit, si aucun événement de liquidité (cession ou introduction en Bourse) n'intervient avant certaines dates prédéterminées, à racheter ou à garantir le rachat des parts que détiennent les managers (ou anciens managers) des filiales dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, Mecatherm, Nippon Oil Pump et Stahl. La valeur retenue dans le cadre de ces engagements de liquidité correspond alors soit à la valeur de marché déterminée par les parties ou à dire d'expert indépendant soit à une valeur calculée sur la base d'un multiple de marge.

Il en va de même à l'égard des managers de Wendel détenant, dans le cadre des mécanismes de co-investissement, une exposition dans Allied Universal, Constantia Flexibles, Cromology, CSP Technologies, IHS, Mecatherm, Nippon Oil Pump, Saham et Stahl (voir la note 4.1 des comptes consolidés 2016 relative à l'association des équipes de Wendel aux investissements du Groupe).

7.9.3 Pactes d'actionnaires et accords de gouvernance conclus par le groupe Wendel : sociétés cotées

7.9.3.1 exceet Group SE

Par un accord en date de juillet 2011, la société Oranje-Nassau Participaties BV, filiale de Wendel, les actionnaires fondateurs personnes physiques de Helikos SE, ainsi que VMCap et les principaux dirigeants d'exceet ont encadré leurs relations en tant qu'actionnaires agissant de concert au sein d'exceet Group SE.

Cet accord, d'une durée de 5 ans (avec tacite reconduction par période successive d'une année), sauf résiliation anticipée dans certaines circonstances notamment si la participation de VMCap ou de Wendel passe sous le seuil de 5 % du capital, prévoit notamment :

- la nomination de représentants de VMCap, de Wendel et du management au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés d'exceet (la représentation de VMCap et de Wendel s'ajustant en fonction de leur niveau de participation dans la société) ;
- une concertation préalable entre VM Cap et Wendel avant la prise de décisions stratégiques en Conseil d'administration ou en Assemblée générale ;
- certains engagements encadrant le transfert par Wendel ou VMCap de leur participation dans exceet et notamment un droit de première offre en cas de cession d'actions cotées (*public shares*).

Pour plus de détails concernant cet accord, il convient de se référer au *Proxy Statement* en date du 7 juin 2011 disponible sur le site de la société (www.exceet.ch).

7.9.3.2 Déclaration commune entre Wendel et Saint-Gobain

Par déclaration commune publiée le 26 mai 2011, Wendel et Saint-Gobain ont noté avec satisfaction que les accords conclus en mars 2008 avaient permis à Saint-Gobain de se développer dans un cadre favorable. La présence de représentants de Wendel au sein du Conseil d'administration de Saint-Gobain, la création du Comité stratégique de Saint-Gobain et la qualité des échanges intervenus ont permis l'établissement d'un dialogue fructueux et d'une gouvernance efficace, et sont de nature à favoriser le développement du groupe Saint-Gobain sur le long terme. Wendel, en sa qualité de premier actionnaire, et Saint-Gobain, par l'accord de son Conseil d'administration, ont donc souhaité confirmer les principes clairs de gouvernance dans un esprit de continuité tout en marquant une nouvelle étape dans la coopération stratégique et le dialogue régulier entre les deux groupes.

Wendel et Saint-Gobain ont réitéré leur adhésion aux principes suivants :

- le soutien à la stratégie approuvée par le Conseil d'administration mise en œuvre par sa Direction générale ;
- le respect de l'indépendance du groupe Saint-Gobain et l'égalité de traitement de tous les actionnaires ; et
- la stabilité actionnariale, la contribution de Wendel aux projets du Groupe et son engagement à long terme.

Wendel et Saint-Gobain ont affirmé leur volonté de mettre en œuvre le modèle de développement défini par le Conseil d'administration de Saint-Gobain au service d'une ambition claire, celle d'être la référence de l'habitat durable, en offrant des solutions qui contribuent à rendre les bâtiments économes en énergie, plus respectueux de l'environnement, tout en améliorant le confort et la qualité de vie de chacun, et en restant exemplaires dans toutes les dimensions (économique, environnementale, sociale et sociétale) du développement durable.

Le modèle de croissance de Saint-Gobain s'articule principalement autour de trois piliers : les Produits pour la Construction, la Distribution Bâtiment et les Matériaux Innovants qui, chacun, apportent au Groupe des facteurs spécifiques et qui, ensemble, serviront de leviers de croissance notamment par des acquisitions ciblées.

Le pôle « Produits pour la Construction » apporte au groupe Saint-Gobain, outre une implantation géographique mondiale très large y compris dans les pays émergents, une expertise technique de pointe, notamment en matière d'économies d'énergie, servant d'appui au développement des autres métiers du groupe Saint-Gobain dans le monde. Les produits et les solutions de construction du pôle permettent également au groupe Saint-Gobain de répondre aux besoins en forte croissance des pays émergents, créés par le développement démographique et économique et la rapide urbanisation, et aux besoins des économies matures de solutions pour l'habitat durable.

Le pôle « Distribution Bâtiment » contribue à l'ensemble du groupe Saint-Gobain par la connaissance intime des clients et des tendances des marchés sur laquelle il repose. Ses leviers de croissance sont les nouveaux formats et les nouveaux pays.

Le troisième pôle, « Matériaux innovants », comprenant le Vitrage et les Matériaux Haute Performance, favorise l'accès à l'innovation, mais aussi aux pays émergents. Il joue un rôle de tête de pont technologique pour l'ensemble du groupe Saint-Gobain grâce notamment à un portefeuille varié de matériaux, de brevets et de procédés qui ont des applications dans différents secteurs et qui pourront être utilisés dans l'habitat de demain.

À l'horizon 2015, le groupe Saint-Gobain s'est fixé le 15 novembre 2010 les objectifs suivants :

- un rythme de croissance interne supérieur à la moyenne historique du groupe Saint-Gobain, complété par une croissance externe ciblée ;
- une augmentation de la rentabilité du groupe Saint-Gobain au-delà de la moyenne historique ;
- l'achèvement du recentrage sur l'habitat et le désengagement du pôle Conditionnement (Verallia) ;
- le renforcement du positionnement du groupe Saint-Gobain sur les solutions à forte valeur ajoutée ;
- l'accélération du développement du groupe Saint-Gobain en Asie et pays émergents.

La mise en œuvre de cette stratégie se fera dans le respect d'une grande discipline financière et d'une politique claire de retour à l'actionnaire.

En ce qui concerne la gouvernance du groupe Saint-Gobain, le Conseil d'administration de Saint-Gobain compte aujourd'hui deux représentants de Wendel sur seize administrateurs et cette représentation sera maintenue. Si Wendel venait à détenir moins de 10 % des droits de vote de Saint-Gobain, sa représentation au Conseil d'administration serait ramenée à un seul administrateur. De plus, un administrateur représentant Wendel a été nommé à chacun des comités du Conseil d'administration de Saint-Gobain, Wendel y joue pleinement son rôle et cette participation sera maintenue.

Wendel et la Direction générale de Saint-Gobain se concerteront en temps utile, notamment sur tout projet de résolution destiné à être présenté aux Assemblées générales d'actionnaires. Aucun des deux groupes ne diffusera de communiqué ni ne prendra de position publique concernant l'autre sans l'en avoir préalablement informé.

Wendel a confirmé qu'elle n'entendait pas faire évoluer sa participation, détenue directement ou indirectement, seule ou de concert, au-delà de 21,5 % du capital de Saint-Gobain. Cette disposition ne s'applique pas en cas (i) de réduction du nombre d'actions de Saint-Gobain ou d'acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions, Wendel conservant le nombre d'actions détenues au préalable, ou (ii) de distribution d'un dividende en actions entraînant une relution de Wendel. Toutefois, ces dispositions concernant l'évolution de la participation de Wendel cesseront de s'appliquer en cas de franchissement du seuil de 11 % du capital de Saint-Gobain par tout autre actionnaire agissant seul ou de concert ou en cas de dépôt d'une offre publique visant Saint-Gobain.

Enfin, Wendel est d'accord pour ne pas s'associer à une offre publique dont les termes ne seraient pas approuvés par le Conseil d'administration de Saint-Gobain, pour s'abstenir de toute

démarche de nature à provoquer, encourager ou favoriser la réussite d'une telle offre publique ainsi que pour s'abstenir de la recommander publiquement, étant précisé que Wendel demeurera libre d'apporter tout ou partie de ses titres si une offre survenait néanmoins.

Wendel partage le désir de Saint-Gobain de favoriser un actionariat stable et de qualité. En conséquence, dans le cas où Wendel envisagerait de transférer, en une ou plusieurs fois, des titres représentant au moins 5 % du capital de Saint-Gobain, à un nombre limité d'acquéreurs, Wendel informera la Direction générale de Saint-Gobain de son intention. La Direction générale de Saint-Gobain disposera alors d'une semaine pour faire, pour une durée raisonnable, une proposition d'acquisition par un tiers ou par Saint-Gobain des titres dont la vente est envisagée. Après discussions entre les deux Présidents, Wendel pourra retenir cette proposition ou poursuivre une offre alternative dont elle jugerait de bonne foi les caractéristiques financières et stratégiques importantes plus conformes à ses intérêts. Saint-Gobain pourra demander à Wendel de lui faire rencontrer préalablement le ou les acquéreurs qu'elle aurait identifiés. En tout état de cause, la Direction générale de Saint-Gobain et Wendel feront leurs meilleurs efforts pour contribuer à la réussite de la transaction réalisée dans un esprit de coopération et de partenariat. Enfin, en cas d'offre publique sur Saint-Gobain, ce droit de première offre ne s'appliquera pas pour l'apport par Wendel de titres Saint-Gobain à une offre publique déclarée conforme par l'autorité de marché.

Les éléments décrits ci-avant constituent un socle favorable pour le développement à long terme du partenariat entre Saint-Gobain et son premier actionnaire, Wendel. Il est entendu que dans le cas improbable où Wendel constaterait un différend avec la majorité du Conseil d'administration de Saint-Gobain, sur un sujet jugé d'importance, Wendel et Saint-Gobain feraient leurs meilleurs efforts pour définir en commun dans un délai d'un mois une solution amiable permettant à Wendel de continuer à jouer son rôle au sein du Conseil. Une demande d'inscription d'un projet de résolution à l'ordre du jour d'une Assemblée générale de Saint-Gobain, émanant de Wendel et n'ayant pas reçu l'accord du Conseil d'administration constituerait, bien entendu, un différend d'importance. Si le désaccord subsistait, Wendel et Saint-Gobain seraient libérés de toutes leurs obligations mentionnées dans le présent texte et les administrateurs représentant Wendel seraient amenés à quitter le Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires la plus proche. Les engagements prévus ci-dessus s'appliqueront pour une période de 10 ans à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2011.

Cette déclaration peut être retrouvée sur le site Internet de Wendel, rubrique « Information Réglementée ».

7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, à la connaissance de la Société, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- détention de 36,90 % du capital et de 50,3 % des droits de vote théoriques de la Société par Wendel-Participations SE et affiliés au 31 décembre 2016 ;
- conventions autorisant la Société et ses implantations internationales à utiliser le nom patronymique « Wendel » et la marque « Wendel » : ces conventions contiennent une clause de résiliation dans le cas où la participation de Wendel-Participations SE dans la Société deviendrait inférieure à 33,34 % du capital pendant cent vingt jours consécutifs (voir section 8.1, « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ») ;
- attribution d'un droit de vote double aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire (voir section 7.3) ;
- clauses de changement de contrôle des contrats d'emprunts obligataires et de certains contrats de financement de Wendel et de ses filiales (Gestion du risque de liquidité, note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés) ;
- droit de préemption : les engagements de conservation pris par certains actionnaires contiennent une clause de droit de préemption au profit de Wendel-Participations SE ou de Spim (voir section 7.9.1 ci-dessus) ;
- délégations de compétence : le Directoire dispose de délégations de compétence pour augmenter le capital social ;
- modifications statutaires : la modification des statuts requiert l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;
- indemnités de départ des membres du Directoire : le départ des membres du Directoire en cas de changement de contrôle de la Société donnerait lieu au versement des indemnités de départ prévues par les Conseils de surveillance du 6 mai 2009 et du 11 février 2010 et confirmées par les Conseils de surveillance des 27 mars 2013 et 22 mars 2017 (section 2.1.7.7) ;
- franchissements de seuils statutaires : les franchissements doivent être déclarés tous les 2 % de détention en capital comme en droits de vote.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2017

8.1	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	378
8.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION	385
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS AU BÉNÉFICE DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES SALARIÉS	387
8.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE AU BÉNÉFICE DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES SALARIÉS	388
8.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL	389
8.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN OU DE PLUSIEURS PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE	390
8.7	RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU DIRECTOIRE ARTICLE R.225-116 DU CODE DE COMMERCE AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DU PLAN D'ÉPARGNE GROUPE WENDEL 2016	391
8.8	RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE MIS EN PLACE AU SEIN DU GROUPE	393
8.9	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	394
8.10	RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2017	395
8.11	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2017	401

8.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avec M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire et M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société

1. Co-investissement des membres du Directoire dans Tsebo

Le 31 janvier 2017, le groupe Wendel (« votre Groupe ») a investi 159 M€ (sur base du taux EUR/ZAR à cette date) dans la société Tsebo Solutions Group.

Dans ce cadre, M. Frédéric Lemoine et M. Bernard Gautier ont respectivement investi, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance du 7 septembre 2016, 159 663,00 € et 106 414,80 € dans Global Performance 17 SA Sicar et dans le compartiment Tsebo d'Expansion 17 SA Sicar, conformément aux règles applicables en la matière pour la période 2013-2017.

Le Conseil de surveillance a constaté l'intérêt de permettre aux membres du Directoire d'investir dans ces sociétés aux côtés de votre Groupe afin d'aligner leurs intérêts sur les vôtres.

2. Principes de co-investissement 2017-2020

Le Conseil de surveillance du 20 octobre 2016, a décidé de maintenir les principes de co-investissement 2013-2017 pour les investissements effectués dans de nouvelles sociétés au cours de la période correspondant au nouveau mandat du Directoire, sous réserve, à ce stade, des aménagements décrits ci-après :

- le taux de rendement minimum (TRI) est diminué de 10 % à 8 % sur la partie en deal par deal (il demeure inchangé à 7 % sur la partie mutualisée) ;
- dans le cas d'une introduction en bourse, la liquidité des co-investisseurs ne sera plus totale mais partielle, au prorata de la participation cédée par Wendel, afin de favoriser l'alignement entre Wendel et les managers. Le rythme des liquidités suivra ainsi celui des cessions de titres par Wendel (sauf en cas de cessions inférieures à 1 % du capital qui seront globalisées en fin d'année pour donner lieu à régularisation) ;
- à défaut de cession totale de la participation précédemment introduite en bourse, la participation résiduelle sera valorisée, aux 8^e, 10^e et 12^e anniversaires de chaque investissement sur la partie en deal par deal et en 2028-2029 sur la partie mutualisée, sur la base de la moyenne des cours de clôture des six mois précédant chaque échéance (et non plus à dire d'expert) ;

- l'allocation du Directoire serait, sur sa proposition, réduite de 33,34 % à 30 %, dont 18 % pour le Président du Directoire et 12 % pour M. Bernard Gautier, afin de tenir compte de l'augmentation de la taille des équipes.

Les autres principes du co-investissement 2013-2017 demeurent inchangés, et notamment :

- le montant du co-investissement, à 0,5 % maximum du montant investi par Wendel,
- la répartition du co-investissement entre la partie mutualisée (50 %) et la partie en deal par deal (50 %),
- la répartition du co-investissement entre la partie pari passu (30 %) et la partie carried (70 %),
- sur la partie carried, le droit des co-investisseurs à 7 % de la plus-value, sous réserve que le TRI minimum soit atteint,
- le vesting de la partie carried du co-investissement sur quatre ans, soit 20 % lors de l'investissement et 20 % à chaque date anniversaire.

Le Conseil de surveillance du 20 octobre 2016, a constaté l'intérêt de permettre aux mandataires sociaux d'investir aux côtés de votre Groupe afin d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Par ailleurs, le Président du Conseil de surveillance a rappelé ou précisé les points suivants en date du 4 avril 2017 :

- le Conseil de surveillance autorise au cas par cas les co-investissements des mandataires sociaux,
- pour l'application de la clause de liquidité automatique à défaut d'introduction en bourse ou de cession, la méthode adoptée devra tenir compte de l'expérience de Stahl et Materis,
- les promesses croisées d'achat et de vente applicables en cas de départ d'un co-investisseur restent inchangées,
- ces principes du co-investissement 2017-2020 couvrent les investissements effectués dans de nouvelles sociétés entre 2017 et décembre 2020 (sauf prorogation).

Avec M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société

Rémunération fixe et variable 2017

Le Conseil de surveillance du 20 octobre 2016, sur la proposition du Président du Directoire, a décidé d'augmenter la rémunération de M. Bernard Gautier au titre de son contrat de travail.

Ainsi, la rémunération fixe de M. Bernard Gautier a été augmentée de 5 % pour l'année 2017, à 840 000 €. Sa rémunération variable a été portée de 100 % à 115 % de sa rémunération fixe.

Cette augmentation du salaire fixe de M. Bernard Gautier a paru justifiée au Conseil de surveillance dans la mesure où la rémunération fixe de M. Bernard Gautier n'avait pas évolué à la hausse depuis 2008 et avait même baissé entre 2009 et 2012.

Cette augmentation du salaire variable a paru justifiée au Conseil de surveillance dans la mesure où les objectifs déterminés par le Conseil de surveillance, au nombre de quatre (trois quantitatifs et un qualitatif) pondérés chacun à 25 %, sont plus exigeants que par le passé.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avec M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire

Indemnités de départ de M. Frédéric Lemoine

Dans le cadre du renouvellement du mandat des membres du Directoire à compter du 7 avril 2017 pour une durée de quatre ans, le Conseil de surveillance du 22 mars 2017 a reconduit à l'identique les indemnités de départ qui avaient été accordées par décision du Conseil de surveillance du 27 mars 2013, pour M. Frédéric Lemoine.

Le Conseil de surveillance du 27 mars 2013 avait décidé de reconduire les modalités antérieures.

En cas de départ, M. Frédéric Lemoine a droit à deux années maximum de la dernière rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints.

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

Le versement de cette indemnité est soumis à deux conditions de performance :

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

Le Conseil de surveillance a estimé que ces indemnités étaient toujours appropriées dans leur quantum et dans leurs conditions.

M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société

Indemnités de départ de M. Bernard Gautier

Dans le cadre du renouvellement du mandat des membres du Directoire à compter du 7 avril 2017 pour une durée de quatre ans, le Conseil de surveillance du 22 mars 2017 a reconduit à l'identique les indemnités de départ accordées par décision du Conseil de surveillance du 27 mars 2013, pour M. Bernard Gautier.

Le Conseil de surveillance du 27 mars 2013 avait décidé de reconduire comme suit le dispositif relatif aux conditions de départ éventuel de M. Bernard Gautier :

- En cas de rupture de son contrat de travail, celui-ci a droit à une indemnité égale à la moyenne annuelle des rémunérations brutes fixes et variables, qui lui auront été allouées au titre des trois derniers exercices annuels dont les comptes auront été arrêtés, précédant la notification de son licenciement (ou la date légale de rupture de son contrat de travail en cas de rupture conventionnelle ou de démission). Si cette indemnité excède l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent n'est versé que si M. Bernard Gautier a reçu, au cours de deux des trois exercices précédant l'exercice au cours duquel interviendra la notification de son licenciement (ou la date légale de rupture de son contrat de travail en cas de rupture conventionnelle ou de démission), une rémunération variable au moins égale à 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés.

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

Au cas où M. Bernard Gautier cesserait d'être membre du Directoire, il percevra une indemnité, égale à la moyenne annuelle des rémunérations brutes fixes et variables à objectifs atteints qui lui auront été allouées par le Conseil de surveillance au titre des trois derniers exercices annuels dont les comptes auront été arrêtés, précédant le départ, sous réserve des conditions de performance suivantes :

- à hauteur de 50 % de son montant, cette indemnité est subordonnée au versement, au cours de deux exercices sur les trois derniers dont les comptes auront été arrêtés avant le départ, d'une rémunération variable au moins égale à 50 % de la rémunération variable à objectifs atteints au cours des trois exercices considérés ;

- à hauteur de 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (l'ANR Réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des six mois qui précèdent (l'ANR de Référence) ; si l'ANR Réel est compris entre 90 % et 60 % de l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite d'une décote de 2,5 fois la différence (ainsi, si l'ANR Réel est inférieur de 20 % à l'ANR de Référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite de moitié : $20 \% \times 2,5 = 50 \%$) ; si l'ANR Réel est inférieur à 60 % de l'ANR de Référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre.

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

Le Conseil de surveillance a estimé que ces indemnités étaient toujours appropriées dans leur quantum et dans leurs conditions.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire, et M. Bernard Gautier, membre du Directoire

Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par Wendel entre 2006 et 2008 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés)

Wendel a mis en place en 2006 et 2007 un système de co-investissement destiné à associer l'équipe de direction de Wendel aux performances de votre Groupe. Les membres de cette équipe ont ainsi été amenés à investir à titre personnel aux côtés de votre Groupe dans la société Winvest International S.A. SICAR, qui détient au 31 décembre 2016 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Cromology (anciennement Materis) et Stahl.

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) les co-investissements donnent droit à 10 % de la plus-value (pour 0,5 % des investissements), à condition que Wendel ait obtenu un rendement minimal de 7 % par an et de 40 % en cumul de son investissement ; dans le cas contraire, les montants investis par les membres de l'équipe de direction sont perdus par eux ; le seuil de 7 % de rentabilité minimale est apprécié sur la base de la valeur et des dates auxquelles les investissements ont été réalisés ;
- (iii) les droits liés au co-investissement 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) ; en particulier, les membres de l'équipe de direction se sont engagés, en cas de départ, à céder sur demande leurs droits non encore définitivement acquis à leur valeur d'origine ;
- (iv) la plus-value est dégagée lors de la cession ou s'il n'y a pas eu de cession au bout de dix ans, à dire d'expert.

Dans ce contexte, les membres de l'équipe de direction ont conclu en 2010 avec votre Groupe des promesses de vente et promesses d'achat ayant vocation à être exercées :

- soit en cas de survenance d'un événement de liquidité affectant l'une des sociétés Cromology (anciennement Materis) et Stahl, un événement de liquidité étant défini comme une cession totale de la société concernée, un changement de contrôle, une cession ou un remboursement portant sur plus de 50 % des instruments financiers détenus par votre Groupe dans la société concernée, l'introduction en bourse de cette dernière ou l'arrivée du terme de dix ans à compter de l'investissement initial (au 31 décembre 2016) ;
- soit en cas de départ de votre Groupe du membre de l'équipe de direction concerné.

En cas de survenance d'un événement de liquidité, votre Groupe s'est engagé à acheter aux membres de l'équipe de direction leurs actions de Winvest International S.A. SICAR représentatives de la société concernée, à un prix tel que ceux-ci reçoivent 10 % de la plus-value réalisée sur cette société, sous réserve que votre Groupe ait obtenu un rendement minimum de 7 % par an et de 40 % de son investissement. Dans le cas contraire, les membres de l'équipe de direction se sont engagés à vendre à votre Groupe, pour 1 euro symbolique, leurs actions de Winvest International S.A. SICAR représentatives de la société concernée.

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 Winvest International S.A. SICAR à leur valeur d'origine, quelles que soient les raisons pour lesquelles cette personne quitte votre Groupe, et
 - ses actions définitivement acquises de Winvest International S.A. SICAR, à leur valeur de marché en cas de faute lourde entraînant 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 Winvest International S.A. 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 Winvest International S.A. 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.

En application des principes de cet accord-cadre, la période de dix ans est arrivée à son terme au 31 décembre 2016 et le versement de la liquidité interviendra courant 2017.

Accord-cadre sur les co-investissements de l'équipe de direction de Wendel afférents aux acquisitions réalisées par Wendel en 2011 et 2012 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés)

En 2011, Wendel a intégré une part de *pari passu* dans le système de co-investissement. Ainsi les principes de co-investissement de l'équipe de direction de Wendel ont évolué pour les acquisitions réalisées par Wendel en 2011 et 2012. Les membres de cette équipe ont ainsi été amenés à investir à titre personnel aux côtés de votre Groupe dans la société Oranje-Nassau Développement SA Sicar, qui détient au 31 décembre 2016 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Mecatherm et IHS.

Les principes généraux applicables à ces co-investissements sont les suivants :

- 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 ;
- 30 % du montant investi par les équipes de direction le sont aux mêmes conditions que Wendel (co-investissement *pari passu*) ;
- 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 ;
- 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) ;
- 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 ;
- 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, 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 2006 et 2008 (et aux réinvestissements ultérieurs effectués par Wendel dans ces sociétés) comme décrit précédemment.

En application des principes de cet accord-cadre, les membres du Directoire ont réalisé un co-investissement complémentaire dans IHS le 9 août 2016 et le 24 novembre 2016. Dans ce cadre, M. Frédéric Lemoine et M. Bernard Gautier ont respectivement investi au total 42 240 euros et 28 050 euros dans le compartiment IHS de Oranje-Nassau Développement SA Sicar.

Conformément aux principes de co-investissement de 2011-2012, le co-investissement dans Parcours a été débouclé fin 2016 à la suite de la cession de cette société en mai 2016 à ALD Automotive, filiale de la Société Générale. Cette cession a été effectuée pour une valeur des capitaux propres d'environ 300 M€ et a dégagé un produit net de cession de 240,7 M€ pour Wendel. Les conditions de rendement minimum (7 % par an et 40 % en cumul) ayant été atteintes pour Wendel (avec une performance d'environ 18 % par

an en moyenne et 120 % en cumul), 21 co-investisseurs ont reçu 9,7 M€ au titre de la quote-part du produit brut de cession leur revenant conformément aux règles du co-investissement ci-dessus, dont 20,3 % pour M. Frédéric Lemoine et 13,53 % pour M. Bernard Gautier. Si ALD Automotive venait à mettre en œuvre la garantie de passif dont elle bénéficie au titre de la cession de Parcours, ces montants seront réduits à hauteur de la quote-part de la garantie devant être supportée par les co-investisseurs et notamment par MM. Frédéric Lemoine et Bernard Gautier.

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 les aménagements pour les investissements effectués par le Groupe Wendel dans de nouvelles sociétés acquises entre avril 2013 et avril 2017 en introduisant une part mutualisée et 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 détiennent au 31 décembre 2016 les participations de votre Groupe dans les sociétés non cotées Saham, Nippon Oil Pump, CSP Technologies, Constantia Flexibles et Allied Universal (fusion AlliedBarton et Universal).

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 pendant cette période et conformément aux promesses d'achat et de vente, les membres de l'équipe de direction s'engagent à céder sur demande (et dans certains cas, ont la faculté de 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.

La quote-part de co-investissement du Directoire est égale à un tiers du co-investissement total, soit 20 % à la charge du Président du Directoire 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.

En application des principes de cet accord-cadre, suite au co-investissement dans AlliedBarton du 27 novembre 2015 et suite à la fusion réalisée en août 2016 entre AlliedBarton et Universal, le montant du co-investissement des membres du Directoire dans AlliedBarton (devenu Allied Universal), a été réduit à 284 088 euros pour M. Frédéric Lemoine et 189 345 euros pour M. Bernard Gautier par suite de remboursement d'avances d'actionnaires.

Avec M. Bernard Gautier, membre du Directoire de votre société

Rémunération variable d'un membre du Directoire

M. Bernard Gautier est titulaire d'un contrat de travail depuis 2003, date de son entrée chez Wendel ; il a été nommé membre du Directoire en 2005 et a conservé son contrat de travail. Sa rémunération fixe et variable lui est versée au titre de son contrat de travail.

Le Conseil de surveillance du 22 mars 2017 a autorisé votre société, sur la proposition du Président du Directoire et sur l'avis du Comité de gouvernance, à verser à M. Bernard Gautier au titre de sa rémunération variable 2016 compte tenu des objectifs réalisés, 85,23 % de sa rémunération fixe ; en conséquence, la rémunération variable de M. Bernard Gautier pour 2016 s'élève à 681 840 euros.

Avec la société Wendel-Participations, actionnaire de votre société

Convention de prestations d'assistance administrative

Le 2 septembre 2003, votre société a conclu avec la société Wendel-Participations, une convention de prestations d'assistance administrative : le montant facturé par votre société au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 13 000 euros hors taxes.

Convention de location de locaux

Le 2 septembre 2003, votre société a conclu avec la société Wendel-Participations, un engagement de location de locaux : le montant facturé par votre société au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 43 733,28 euros hors taxes.

Conventions sur l'utilisation de la marque « Wendel »

Par deux conventions du 15 mai 2002, les sociétés SLPS et Wendel-Participations ont autorisé votre société à utiliser le patronyme Wendel dans sa dénomination sociale et comme nom commercial et ont concédé à votre société une licence exclusive d'exploitation de la marque « WENDEL Investissement ».

Ces conventions sont conclues, à titre gratuit, pour une durée indéterminée, étant précisé qu'elles pourront être révoquées au cas où la participation directe et indirecte des sociétés de famille dans le capital de votre société aura été inférieure à 33,34 % pendant cent vingt jours consécutifs. Faute d'avoir exercé ce droit de révocation dans un délai de soixante jours suivant le délai susvisé, le droit d'usage du nom et la licence exclusive sur la marque deviendraient définitifs et irrévocables.

L'une de ces conventions a été modifiée par avenant du 25 octobre 2013, afin de définir les règles de l'exploitation de la marque Wendel à l'étranger dans le cadre de l'internationalisation des activités de votre société, en Amérique du Nord, Allemagne, Afrique, Asie du Sud-Est, Chine, Japon, permettant ainsi à votre société d'exploiter la marque Wendel dans ces zones géographiques.

Dans le cadre de la réouverture d'un bureau à Londres, Wendel-Participations, propriétaire de la marque Wendel, et votre société ont conclu, le 8 décembre 2015, un avenant à leur convention de licence du 15 mai 2002, afin d'autoriser l'usage de la marque Wendel pour ce bureau. La convention de licence de

marque n'a pas été modifiée sur les autres points. Cet avenant a été préalablement autorisé par le Conseil de surveillance du 22 octobre 2015. Celui-ci a considéré qu'il était de l'intérêt de la société de se faire connaître sur le marché britannique sous le nom de Wendel.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

(Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2017 - 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème}, 25^{ème}, 27^{ème} et 29^{ème} résolutions)

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 les propositions de délégation au Directoire de différentes émissions d'actions et 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 dans les conditions fixées par la loi, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V b) des statuts, pour une durée de quatorze mois, 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 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 (vingt-deuxième résolution),
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public 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 (vingt-troisième résolution),
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription 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 (vingt-troisième résolution),

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et, dans la limite de 10 % du capital social par an, d'actions de la société ou de valeurs mobilières de toute nature donnant accès 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 (vingt-quatrième résolution),
- émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société (vingt-septième résolution) :
 - 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, dans la limite de 10 % du capital ;
 - en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par votre société dans les conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

- de l'autoriser, par la vingt-cinquième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 75 000 000 € au titre de la vingt-deuxième résolution et 18 000 000 € au titre des vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-septième résolutions, étant précisé que ces montants s'imputeront sur le plafond global de 190 000 000 € commun aux vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions (tel que fixé à la vingt-neuvième résolution).

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux vingt-deuxième et vingt-troisième dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt-sixième résolution.

Le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage des présentes délégations 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.

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 vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-cinquième 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 vingt-deuxième et vingt-septième 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 seront 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 vingt-troisième et vingt-quatrième 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'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés

(Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2017 - 31^{ème} résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice de ceux qui seront désignés parmi les mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce et les salariés, tant de la société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du même code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de quatorze mois, à attribuer des options de souscription et/ou d'achat d'actions.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription et/ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Directoire et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription et/ou d'achat des actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés

(Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2017 - 32^{ème} résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par votre société au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre société définis au II de l'article L.225-197-1 du Code de commerce, ou au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de quatorze mois, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2017 - 21^{ème} 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, pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par

période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe

(Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2017 - 30^{ème} résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Directoire de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe, pour un montant nominal maximal de 150 000 €, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V b) des statuts, pour une durée de quatorze mois, la compétence pour décider une augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 7 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.7 Rapport complémentaire du Directoire

Article R.225-116 du Code de commerce

Augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe Wendel 2016

Le Directoire, statuant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2016 en sa 18^{ème} résolution, après autorisation du Conseil de surveillance du 1^{er} juin 2016, a décidé le 7 juillet 2016 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 7 juillet 2016 a décidé d'arrêter le montant nominal maximal de l'augmentation de capital réservée à 200 000 €, soit 50 000 actions d'une valeur nominale de 4 € chacune.

Le Directoire du 25 juillet 2016 a constaté que 107 235 actions ont été souscrites à la date de clôture de la souscription et que le capital social est augmenté de 428 940 €, compte tenu non seulement de l'augmentation de capital réservée aux adhérents du PEG (pour 93 944 €) mais aussi des levées d'options de souscription d'actions (pour 334 996 €). Puis le Directoire a décidé de réduire le capital social à hauteur de 960 837 actions.

Le capital social s'élève donc désormais à 188 324 116 €, divisé en 47 081 029 actions de 4 € de nominal, toutes de même catégorie.

Prix de souscription :

Le Directoire du 7 juillet 2016 a arrêté le montant de la décote, soit 20 % du prix de référence, et a constaté :

- que le prix de référence, calculé sur la base de la moyenne des cours de clôture des 20 séances de bourse précédant le 7 juillet 2016, était de 94,38 € ;
- que le prix de souscription correspondant à 80 % du prix de référence était de 75,5 €.

Chaque action nouvelle d'une valeur nominale de 4 € est donc assortie d'une prime d'émission de 71,5 €.

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 1^{er} juin 2016 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 2016, l'abondement est de 200 % du versement volontaire ; il est réalisé dans la limite de 110 actions Wendel, 110 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 5 560 € 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 8 juillet 2016 au 21 juillet 2016 inclus.

Elle pouvait être close à tout moment avant le 21 juillet 2016 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

23 486 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 30 juin 2016.

■ Incidence sur la quote-part des capitaux propres au 30 juin 2016 :

Après prise en compte des 23 486 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 48 018 380 actions émises composant le capital de la Société, et de 0,02 € sur la base de 48 069 981 actions émises ou susceptibles d'être émises.

■ Incidence théorique sur la valeur boursière actuelle de l'action telle quelle résulte de la moyenne des vingt séances de bourse précédant le 7 juillet 2016 :

Après prise en compte des 23 486 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital objet du présent rapport, la valeur boursière de l'action diminue de 0,01 € sur la base de 48 018 380 actions émises composant le capital de la Société et de 0,01 € sur la base de 48 069 981 actions émises ou susceptibles d'être émises.

Le 25 juillet 2016,

Frédéric Lemoine
Président du Directoire

Bernard Gautier
Membre du Directoire

8.8 Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe

Réunion du Directoire du 25 juillet 2016

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 6 avril 2016 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, autorisée par votre Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2016 dans sa dix-huitième résolution.

Cette augmentation du capital 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.

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 maximal de 200 000 euros. Faisant usage de cette délégation, votre Directoire a décidé dans sa séance du 7 juillet 2016 une augmentation du capital dans la limite d'un montant nominal de 200 000 euros, par l'émission de 50 000 actions ordinaires, d'une valeur nominale de 4 euros chacune, au prix unitaire de € 75,50, soit avec une prime d'émission de 71,50 euros, réservée aux adhérents au Plan d'Epargne Groupe, 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.

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 d'une situation financière intermédiaire, 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 notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de la situation financière intermédiaire établie au 30 juin 2016 sous la responsabilité du Directoire du 25 juillet 2016, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes annuels. Cette situation financière intermédiaire a fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elle a été établie selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes annuels et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- 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 cette situation financière 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 1^{er} juin 2016 et des indications fournies aux actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres, et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 29 juillet 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Françoise Garnier

ERNST & YOUNG Audit

Jean Bouquot

8.9 Observations du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En 2016, votre Conseil de surveillance, avec le soutien assidu et rigoureux de ses comités, a poursuivi l'exercice de sa mission de contrôle et de surveillance de la gestion du Directoire, ainsi qu'elle est prévue par les statuts et par la loi. Votre Conseil de surveillance s'est réuni neuf fois en 2016. Le Comité d'audit et le Comité de gouvernance se sont respectivement réunis six fois et huit fois. Avec application au 7 avril 2017, le Conseil de surveillance a reconduit le Directoire pour un mandat de quatre ans.

Malgré l'incertitude qui caractérise notre environnement économique, Wendel a poursuivi sa politique active de gestion de son portefeuille et sa diversification internationale :

- cession de la société Parcours,
- cession d'environ 5 % du capital de Saint-Gobain,
- prise de participation à hauteur de 40 % dans SGI Africa, société qui développe et exploite des centres commerciaux en Afrique,
- création d'un leader aux États-Unis dans le domaine de la sécurité par la fusion d'AlliedBarton avec Universal Services of America,
- et enfin l'acquisition de Tsebo, leader des services aux entreprises en Afrique.

La performance des sociétés non cotées du Groupe a été bonne en 2016 et leur valeur dans l'ANR est en croissance.

Le 22 mars 2017, 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.

Les comptes au 31 décembre 2016 font ainsi apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 8 283,6 M€, en hausse de 7,8 %, et un résultat net des activités de 516,9 M€, en hausse de 11,8 %.

Votre Conseil approuve la proposition du Directoire de fixer le dividende au titre de l'exercice 2016 à 2,35 € par action, en progression.

En ce qui concerne la gouvernance, il vous est proposé de renouveler les mandats de quatre membres du Conseil de surveillance, dont un indépendant, M. Laurent Burelle. Il vous est également proposé de faire entrer deux nouveaux membres au Conseil : un membre indépendant, de nationalité britannique, M. Nicholas Ferguson, ainsi que M. Nicolas van Hulst. Ces deux nouveaux membres apportent au Conseil une très longue expérience de l'investissement, notamment à l'international, et sont deux personnalités reconnues de ce secteur. Votre Conseil, sous réserve de votre vote, sera très heureux de les accueillir.

Enfin, votre Conseil vous recommande d'approuver l'ensemble des résolutions présentées par le Directoire qui sont soumises à votre Assemblée générale.

8.10 Rapport du Directoire sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale du 18 mai 2017

8.10.1 Présentation des résolutions

Partie ordinaire

Comptes de l'exercice 2016, affectation du résultat et conventions réglementées

La **première** et la **deuxième résolution** ont pour objet de soumettre à votre approbation les comptes de Wendel au 31 décembre 2016.

Les comptes individuels font apparaître un résultat net positif de 135,5 M€. Les capitaux propres s'élèvent à 5 453,1 M€ et assurent la solidité financière de Wendel.

Les comptes consolidés font apparaître un résultat net de - 141,1 M€ et un résultat net part du groupe de - 366,8 M€.

La **troisième résolution** a pour objet l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et la distribution d'un dividende de 2,35 € par action, en progression par rapport au dividende ordinaire versé au titre des trois exercices précédents.

	2013	2014	2015
Dividende	1,85 €	2 €	2,15 €

Le dividende sera détaché le 23 mai 2017 et payé le 26 mai 2017.

Ces dividendes sont éligibles en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

La **quatrième résolution** a pour objet l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues en 2016 et au début de l'exercice 2017. Ce rapport rend compte du co-investissement des membres du Directoire dans Tsebo, des principes de co-investissement 2017-2020 et de la rémunération fixe et variable 2017 de M. Bernard Gautier.

Les **cinquième** et **sixième** résolutions ont pour objet l'approbation de la reconduction des engagements pris en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire à l'occasion du renouvellement de leur mandat au Directoire, en application des articles L. 225-90-1 et L. 225-86 et suivants du Code de commerce.

Conseil de surveillance : renouvellement du mandat de quatre de ses membres et nomination de deux nouveaux membres

Les **septième**, **huitième**, **neuvième** et **dixième résolutions** ont pour objet le renouvellement pour quatre ans des mandats de M^{mes} Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier et de MM. Laurent Burelle et Édouard de l'Espée.

Les **onzième** et **douzième** résolutions ont pour objet la nomination de deux nouveaux membres du Conseil : MM. Nicholas Ferguson, membre indépendant, et Nicolas van Hulst.

MM. Ferguson, de nationalité britannique, et van Hulst sont deux personnalités reconnues dans le secteur de l'investissement, notamment à l'international. Ils apporteront au Conseil leur longue expérience du secteur ainsi que leur connaissance de diverses géographies, et notamment l'Afrique.

Leurs biographies figurent dans le document de référence de la Société pour 2016, section 2.1.2.2.

Enfin, M. Christian d'Oosthove a fait part au Conseil de son souhait de quitter le Conseil.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée générale, le Conseil de surveillance sera composé de 12 membres, dont six membres indépendants, cinq femmes plus le membre du Conseil représentant les salariés.

Votes sur les rémunérations des mandataires sociaux

La **treizième résolution** a pour objet de porter le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance de 750 000 € à 900 000 €. La répartition individuelle des jetons de présence sera revue en conséquence par le Conseil de surveillance, sous réserve du vote de l'Assemblée générale.

Les **quatorzième**, **quinzième** et **seizième résolutions** ont pour objet l'approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance. La politique de rémunération des membres du Directoire et des

membres du Conseil de surveillance est présentée aux sections 2.1.7.1 et 2.1.7.2 du document de référence pour 2016. Votre vote est requis en application du nouvel article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Conformément à la recommandation 26.1 du Code Afep-Medef révisé en novembre 2016, code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les **dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions** soumettent à l'avis favorable des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de 2016 à M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire, à M. Bernard Gautier, membre du Directoire et à M. François de Wendel, Président du Conseil de surveillance. Ces éléments de rémunération sont présentés ci-après, dans la seconde partie du présent rapport.

Programme de rachat d'actions

La **vingtième 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 200 €, la durée de l'autorisation est de quatorze mois.

Le programme de rachat d'actions ne peut être utilisé que pour les objectifs définis par la loi et déterminés dans la résolution. En pratique, votre Société peut être amenée à l'utiliser pour racheter des actions en vue de leur annulation, réaliser des opérations de croissance externe, animer le marché du titre de la Société ou couvrir les plans d'options d'achat d'actions ou d'actions de performance. En 2016, Wendel a ainsi acheté directement 593 903 actions propres.

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 2016 et en tenant compte des actions autodétenues à cette date, 4 709 237 actions. L'autorisation ne pourra être utilisée en période d'offre publique.

Partie extraordinaire

Réduction du capital

La **vingt-et-unième résolution** renouvelle pour une durée de vingt-six mois l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 5 juin 2015 au Directoire, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance, d'annuler, par période de vingt-quatre mois, jusqu'à 10 % des actions acquises par la Société dans le cadre du programme de rachat autorisé par la vingtième résolution.

Le Directoire a fait usage de cette autorisation en juillet 2016 et a réduit le capital à hauteur de 960 837 actions.

Renouvellement des autorisations financières

Les **résolutions vingt-deux à vingt-neuf** visent à renouveler, pour quatorze mois, les autorisations financières précédemment conférées qui arrivent à expiration. Le montant nominal maximal des augmentations de capital correspondantes est fixé à cent quatre-vingt-dix millions d'euros.

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 en très nette diminution pour tenir compte des meilleures pratiques de place, des recommandations des agences de vote et de l'avis exprimé par certains actionnaires.

Au cours de l'exercice 2016, le Directoire n'a fait usage d'aucune de ces délégations.

La **vingt-deuxième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal de soixante-quinze millions d'euros.

La **vingt-troisième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et possibilité d'accorder un délai de priorité pour les actionnaires, dans la limite d'un montant nominal de dix-huit millions d'euros et à un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois derniers jours de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %. L'ensemble des autorisations d'augmenter le capital sans droit préférentiel de souscription est limité à dix-huit millions d'euros.

La **vingt-quatrième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à émettre des titres, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un placement privé dans la limite de 10 % du capital par an, dans les conditions de prix fixées par la loi ; la **vingt-cinquième résolution** autorise le Directoire, dans la limite de 10 % du capital par an, à augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public ou placement privé, à 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 5 %. Le montant nominal de ces augmentations de capital vient s'imputer sur le plafond de dix-huit millions d'euros fixé à la vingt-troisième résolution.

La **vingt-sixième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à augmenter, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, le montant des émissions visées ci-dessus, 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.

La **vingt-septième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature de titres,

dans la limite de 10 % du capital social, ou des apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, dans la limite d'un montant nominal de dix-huit millions d'euros. Cette délégation permet 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. Le montant nominal de ces augmentations de capital vient s'imputer sur le plafond de dix-huit millions d'euros fixé à la vingt-troisième résolution.

La **vingt-huitième résolution** a pour objet d'autoriser le Directoire à augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, dans la limite d'un montant nominal de quatre-vingts millions d'euros 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.

La **vingt-neuvième résolution** a pour objet de fixer à cent quatre-vingt-dix millions d'euros le plafond nominal global des augmentations de capital résultant des résolutions vingt-deux, vingt-trois, vingt-six et vingt-huit.

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 **trentième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à augmenter le capital, sur autorisation préalable du Conseil de surveillance, en faveur des salariés et des mandataires sociaux du Groupe, dans le cadre du Plan d'épargne Groupe pour un montant nominal maximal de cent cinquante mille euros, en légère baisse par rapport aux années précédentes.

Conformément à la législation en vigueur, le prix d'émission des titres ne pourra être supérieur à la moyenne des cours de clôture des vingt jours de Bourse précédant la décision du Directoire ni inférieur à cette moyenne diminuée d'une décote maximale de 20 %.

Le Directoire a mis en œuvre l'autorisation de l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2016. L'actionnariat salarié investi dans le

cadre du Plan d'épargne Groupe représente 0,7 % du capital au 31 décembre 2016.

Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions de performance

L'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions et l'attribution définitive des actions de performance sont soumis à des conditions de présence et de performance et, pour les membres du Directoire, à une obligation de conservation des actions issues des levées d'options ou des actions de performance acquises.

Les conditions de performance pour les membres du Directoire sont fixées par le Conseil de surveillance, les conditions de performance pour les salariés bénéficiaires sont fixées, le cas échéant, par le Directoire.

La **trente-et-unième 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 **trente-deuxième résolution** a pour objet d'autoriser, pour quatorze mois, le Directoire à attribuer des actions de performance aux salariés et mandataires sociaux, dans la limite de 0,33 % du capital social, ce montant venant s'imputer sur le plafond global de 1 % fixé à la trente et unième résolution.

Conformément à la recommandation 24.3.3 du Code Afep-Medef, les **trente-et-unième** et **trente-deuxième** résolutions indiquent le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribué aux membres du Directoire. Ils pourront se voir attribuer des options et des actions de performance dans la limite maximum de 36 % du plafond global de 1 % du capital.

Pouvoirs

Enfin, la **trente-troisième résolution** a pour objet la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités légales.

8.10.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à chaque membre du Directoire et au Président du Conseil de surveillance, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément à la recommandation 26.2 du Code Afep-Medef révisé, code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance de la Société :

- la part fixe,
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2017 d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance de la Société :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Frédéric Lemoine, Président du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute	1 200 000 €	La rémunération fixe a été arrêtée par le Conseil de surveillance du 10 février 2016. Elle est versée pour partie sous forme de jetons de présence.
Jetons de présence	dont 253 615 €	
Rémunération variable brute annuelle	1 022 760 €	En cas d'atteinte totale des objectifs quantitatifs (70 %) et qualitatifs (30 %), la rémunération variable est égale à 100 % de la rémunération fixe. Les objectifs quantitatifs sont les suivants : résultat opérationnel des sociétés du Groupe, consommation de trésorerie, gestion de la dette, progression de l'ANR. Le Conseil de surveillance du 22 mars 2017, sur la recommandation du Comité de gouvernance, a fixé la rémunération variable à 85,23 % de la rémunération fixe, soit 1 022 760 €.
Actions de performance	34 572 actions de performance valorisées à 1 707 857 €	Le Conseil de surveillance du 7 juillet 2016, sur autorisation de l'Assemblée générale du 1 ^{er} juin 2016 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'actions de performance. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence, l'acquisition de ces actions est soumise à une condition de performance. La moitié des actions de performance est attribuée définitivement au terme de la période d'acquisition de 2 ans si la progression de l'ANR sur la période 2016-2017 est supérieure ou égale à 5 % ; la totalité des actions de performance est attribuée définitivement si la progression de l'ANR sur la période 2016-2018 est supérieure ou égale à 10,25 %. L'ANR servant de référence pour l'année 2016 est la moyenne des trois ANR publiés avant la date d'attribution, à savoir 134,70 € par action. Les ANR servant de référence pour les années 2017 et 2018 résulteront de la moyenne des trois derniers ANR publiés par la Société avant la date anniversaire de la date d'attribution des options, augmentée du cumul de tous les dividendes versés depuis le 23 mai 2016.
Avantages de toute nature	36 964 €	En 2016, il n'a pas été attribué d'options aux membres du Directoire.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	Abondement au titre du plan d'épargne Groupe, intéressement et assurance-chômage
		En cas de départ, Frédéric Lemoine a droit à deux années maximum de la dernière rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints, dont le versement est soumis à deux conditions de performance : pour 50 % de son montant, elle est subordonnée au versement, au titre de deux des trois exercices précédant le départ, y compris l'exercice en cours, d'une rémunération variable au moins égale à 50 % de la rémunération variable à objectifs atteints allouée par le Conseil au titre des trois exercices considérés ; pour 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (ANR réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des 12 mois qui précèdent (ANR de référence) ; si l'ANR réel est compris entre 90 % et 60 % de l'ANR de référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite d'une décote de 2,5 fois la différence ; si l'ANR réel est inférieur à 60 % de l'ANR de référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre (voir section 2.1.7.1).

Frédéric Lemoine 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 due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Bernard Gautier, membre du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe brute	800 000 €	La rémunération fixe a été autorisée par le Conseil de surveillance du 10 février 2016, sur la proposition du Président du Directoire. Elle est versée pour partie sous forme de jetons de présence.
Jetons de présence	dont 173 241 €	
Rémunération variable brute annuelle	681 840 €	En cas d'atteinte totale des objectifs quantitatifs (70 %) et qualitatifs (30 %), la rémunération variable est égale à 100 % de la rémunération fixe. Les objectifs quantitatifs sont les suivants : résultat opérationnel des sociétés du Groupe, consommation de trésorerie, gestion de la dette, progression de l'ANR. Le Conseil de surveillance du 22 mars 2017, sur la proposition du Président du Directoire et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a autorisé la rémunération variable à 85,23 % de la rémunération fixe, soit 681 840 €.
Actions de performance	23 048 actions de performance valorisées à 1 138 571 €	Le Conseil de surveillance du 7 juillet 2016, sur autorisation de l'Assemblée générale du 1 ^{er} juin 2016 et sur la recommandation du Comité de gouvernance, a décidé l'attribution aux membres du Directoire d'actions de performance. Sous réserve et sans préjudice de la condition de présence l'acquisition de ces actions est soumise à une condition de performance. La moitié des actions de performance est attribuée définitivement au terme de la période d'acquisition de 2 ans si la progression de l'ANR sur la période 2016-2017 est supérieure ou égale à 5 % ; la totalité des actions de performance est attribuée définitivement si la progression de l'ANR sur la période 2016-2018 est supérieure ou égale à 10,25 %. L'ANR servant de référence pour l'année 2016 est la moyenne des trois ANR publiés avant la date d'attribution, à savoir 134,70 € par action. Les ANR servant de référence pour les années 2017 et 2018 résulteront de la moyenne des trois derniers ANR publiés par la Société avant la date anniversaire de la date d'attribution des options, augmentée du cumul de tous les dividendes versés depuis le 23 mai 2016.
Avantages de toute nature	24 556 €	En 2016, il n'a pas été attribué d'options aux membres du Directoire.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	Abondement au titre du plan d'épargne Groupe et intéressement En cas de rupture de son contrat de travail, Bernard Gautier a droit à une indemnité égale à un an de rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints (correspondant à la moyenne annuelle des rémunérations allouées au titre des trois derniers exercices dont les comptes auront été arrêtés) ; si cette indemnité excède l'indemnité prévue par la convention collective, l'excédent n'est versé que si Bernard Gautier a reçu, au cours de deux des trois exercices précédant le départ, une rémunération variable au moins égale à 50 % de sa rémunération variable à objectifs atteints au titre des trois exercices considérés. En cas de fin de mandat au Directoire, Bernard Gautier percevra une indemnité, égale à un an de rémunération fixe totale et variable à objectifs atteints (correspondant à la moyenne annuelle des rémunérations allouées au titre des trois derniers exercices dont les comptes auront été arrêtés), sous réserve des conditions de performances suivantes : pour 50 % de son montant, elle est subordonnée au versement, au titre de deux des trois exercices dont les comptes auront été arrêtés avant le départ, d'une rémunération variable au moins égale à 50 % de la rémunération variable à objectifs atteints allouée par le Conseil au cours des trois exercices considérés ; pour 50 % de son montant, l'indemnité n'est versée que si l'ANR par action à la fin du mandat (ANR réel) est supérieur ou égal à 90 % du montant moyen de l'ANR par action des 6 mois qui précèdent (ANR de référence) ; si l'ANR réel est compris entre 90 % et 60 % de l'ANR de référence, la part de l'indemnité versée à ce titre est réduite d'une décote de 2,5 fois la différence ; si l'ANR réel est inférieur à 60 % de l'ANR de référence, aucune indemnité n'est versée à ce titre. Le montant total des indemnités versées à Bernard Gautier ne peut dépasser deux ans de rémunération fixe et variable à objectifs atteints (voir section 2.1.7.1).

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à François de Wendel, Président du Conseil de surveillance, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération brute	70 000 €	La rémunération et les jetons de présence ont été examinés lors du Conseil de surveillance du 10 février 2016 ; ils ont été reconduits à l'identique par rapport aux années précédentes.
Jetons de présence	70 000 €	

François de Wendel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, avantages de toute nature, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire.

8.11 Assemblée générale du 18 mai 2017

Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes individuels de l'exercice 2016 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016 ;
3. Affectation du résultat, fixation du dividende et mise en distribution du dividende ;
4. Approbation de conventions réglementées ;
5. Approbation de la reconduction des engagements pris en cas de cessation des fonctions du Président du Directoire ;
6. Approbation de la reconduction des engagements pris en cas de cessation des fonctions du membre du Directoire ;
7. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance ;
8. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance ;
9. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance ;
10. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance ;
11. Nomination d'un membre du Conseil de surveillance ;
12. Nomination d'un membre du Conseil de surveillance ;
13. Fixation du montant des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance ;
14. Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuables au Président du Directoire ;
15. Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuables au membre du Directoire ;
16. Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuables aux membres du Conseil de surveillance ;
17. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président du Directoire ;
18. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au membre du Directoire ;
19. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président du Conseil de surveillance ;
20. Autorisation au Directoire d'acheter des actions de la Société ;

Résolutions à caractère extraordinaire

21. Autorisation au Directoire pour réduire le capital ;
22. Délégation de compétence 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 ;

23. Délégation de compétence 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 ;
24. Délégation de compétence 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 placement privé visé à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier ;
25. 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 ;
26. Délégation de compétence 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 ;
27. Délégation de compétence 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 ou dans le cadre d'une OPE ;
28. Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ;
29. Plafond global des augmentations de capital ;
30. Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe ;
31. Autorisation au Directoire à l'effet de consentir, au bénéfice des mandataires sociaux et salariés, des options de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions ;
32. Autorisation au Directoire à l'effet de procéder à une attribution aux mandataires sociaux et salariés d'actions de performance à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription ou existantes ;

Résolution à caractère ordinaire

33. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

A. Résolutions relevant de l'Assemblée ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes individuels de l'exercice 2016

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

- connaissance prise du rapport de gestion du Directoire sur l'activité, de la situation de la Société pendant l'exercice 2016 et des observations du Conseil de surveillance,
- après avoir entendu la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels,

approuve les comptes individuels de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2016 et clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui se soldent par un résultat net de 135 542 523,06 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

- connaissance prise du rapport de gestion du Directoire sur l'activité et la situation du Groupe pendant l'exercice 2016 et des observations du Conseil de surveillance,
- après avoir entendu la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,

approuve les comptes consolidés de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2016 et clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés par le Directoire, qui font apparaître un résultat net part du groupe de - 366 757 milliers d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

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

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur la proposition du Directoire approuvée par le Conseil de surveillance,

1. décide :

- d'affecter le bénéfice de l'exercice 2016 qui s'élève à 135 542 523,06 €
augmenté du « Report à nouveau » qui s'élève à 2 720 831 753,34 €
formant un bénéfice distribuable de 2 856 374 276,40 €

de la manière suivante :

- aux actionnaires, un montant de 110 667 090,65 €
afin de servir un dividende net de 2,35 € par action
- aux autres réserves un montant de 0 €
- pour le solde, au compte « Report à nouveau », un montant de 2 745 707 185,75 €

2. décide que la date du détachement du dividende est fixée au 23 mai 2017 et que la date de mise en paiement est fixée le 26 mai 2017 ;

3. décide que le dividende qui ne peut être servi aux actions de la Société autodétenues sera affecté au compte « Report à nouveau » et que les sommes nécessaires pour payer le dividende fixé ci-dessus aux actions provenant d'options de souscription ou d'achat qui seraient exercées avant la date du détachement du dividende seront prélevées sur le compte « Report à nouveau » ;

4. il est rappelé, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le montant des dividendes distribués au titre des trois exercices précédents :

Exercice social	Dividendes distribués	Dividende net par action
2013	86 448 689	1,85 €
2014	92 648 748	2,00 €
2015	98 727 658	2,15 €

Ces dividendes sont éligibles en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts pour les personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

Quatrième résolution

Approbation de conventions réglementées

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 au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 mentionnées dans ce rapport et soumises à autorisation.

Cinquième résolution

Approbation de la reconduction des engagements pris en cas de cessation des fonctions du Président du Directoire

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. 225-86 et suivants et L. 225-90-1 du Code de commerce, approuve la reconduction des engagements pris à l'égard de M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire en cas de cessation de ses fonctions qui sont mentionnés dans ce rapport.

Sixième résolution

Approbation de la reconduction des engagements pris en cas de cessation des fonctions du membre du Directoire

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. 225-86 et suivants et L. 225-90-1 du Code de commerce, approuve la reconduction des engagements pris à l'égard de M. Bernard Gautier, membre du Directoire, en cas de cessation de ses fonctions qui sont mentionnés dans ce rapport.

Septième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Laurent Burelle

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Laurent Burelle expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Huitième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M^{me} Bénédicte Coste

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M^{me} Bénédicte Coste expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Neuvième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M^{me} Priscilla de Moustier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M^{me} Priscilla de Moustier expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Dixième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Édouard de l'Espée

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Édouard de l'Espée expire à l'issue de la présente assemblée et décide de renouveler ce mandat pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Onzième résolution

Nomination de M. Nicholas Ferguson 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. Nicholas Ferguson en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans commençant à l'issue de la présente assemblée et prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Douzième résolution

Nomination de M. Nicolas ver Hulst 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, à compter du 1^{er} juillet 2017, M. Nicolas ver Hulst en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans prenant fin lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Treizième résolution

Fixation du montant des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, fixe à 900 000 € le montant global annuel maximum des jetons de présence attribués au Conseil de surveillance à compter de ce jour.

Quatorzième résolution

Vote sur les 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 Président du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des membres du Directoire, établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Directoire, telle que présentée dans ce rapport (section 2.1.7.1 du document de référence 2016).

Quinzième résolution

Vote sur les 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 Président du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des membres du Directoire, établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable au membre du Directoire, telle que présentée dans ce rapport (section 2.1.7.1 du document de référence 2016).

Seizième résolution

Vote sur les 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 Président du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance, telle que présentée dans ce rapport (section 2.1.7.2 du document de référence 2016).

Dix-septième résolution

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Frédéric Lemoine, Président du Directoire, tels que figurant dans le rapport du Directoire sur les résolutions (section 8.10.2 du document de référence 2016).

Dix-huitième résolution

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Bernard Gautier, membre du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Bernard Gautier, membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport du Directoire sur les résolutions (section 8.10.2 du document de référence 2016).

Dix-neuvième résolution

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. François de Wendel, Président du Conseil de surveillance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. François de Wendel, Président du Conseil de surveillance, tels que figurant dans le rapport du Directoire sur les résolutions (section 8.10.2 du document de référence 2016).

Vingtième résolution

Autorisation au Directoire d'acheter des actions de la Société : prix maximal 200€

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 b) des statuts,

- connaissance prise du rapport du Directoire,
 - et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement européen n° 2273/2003 de la Commission européenne,
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 2016, 4 709 237 actions ;
 - 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 :
 - la 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 ;
 - la livraison à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société,
 - l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
 - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
 - l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
 - l'attribution ou la cession d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en

œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment les articles L. 3321-1 et suivants et L. 3331-1 et suivants du Code du travail,

- l'annulation en tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance ;

ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur ; dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

3. décide que l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront, sous réserve des restrictions légales et réglementaires applicables, être réalisés à tout moment et par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), ou par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
4. fixe à 200 € par action le prix maximal d'achat, soit, à titre indicatif, un montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions de 941 847 400 € sur la base d'un nombre de 4 709 237 actions (correspondant à 10 % du capital au 31 décembre 2016), 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 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, 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, 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 annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente assemblée.

B. Résolutions relevant de l'Assemblée extraordinaire

Vingt-et-unième résolution

Autorisation au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,
 - et 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 b) des statuts, à annuler, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, tout ou partie des actions autodétenues par la Société, dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois à compter de 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 et réserves disponibles de son choix ;
 3. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la modification corrélatrice 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 annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un montant nominal maximal de soixante-quinze millions d'euros

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. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-129-5, L. 225-132 et L. 225-134 et des articles L. 228-91 à L. 228-93 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 b) 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 et que ces émissions pourront être souscrites soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la Société ;
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 supérieur à soixante quinze millions d'euros ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en cas d'émission en devise étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-neuvième 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 des 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 ;
 - 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,
 - 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 ;
5. 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 ;
 6. 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 ;
 7. 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 ;
 8. donne tous pouvoirs au Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l’effet notamment de :
 - 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 ; 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,

- 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 ;
9. 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l’effet d’augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec possibilité de conférer un délai de priorité aux actionnaires, dans la limite d’un montant nominal maximal de dix-huit millions d’euros

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. 225-129-2, L. 225-129-4 et L. 225-129-5 et des articles L. 225-134, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93 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 b) 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 et que ces émissions pourront être souscrites soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la Société ;

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 b) 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 être supérieur à dix huit millions d'euros ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en cas d'émission en devise étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-neuvième 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 des sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, 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 séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %),
 - 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 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 ; 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 applicables,
 - 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-quatrième résolution

Délégation de compétence 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 placement privé visé à l'article L. 411-2 II 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. 225-129-2, L. 225-129-4 et L. 225-129-5 et des articles L. 225-134, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce, et du II 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 b) 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 II 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 et que ces émissions pourront être souscrites soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles sur la Société ;
- 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 le plafond fixé au paragraphe 3 de la vingt-troisième 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 séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %),
 - 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 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 ; 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,

- arrêter la liste des personnes auxquelles l'émission sera réservée,
 - 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,
 - 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-cinquième 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par placement privé 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 à l'article L. 225-136 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 b) des statuts, en cas d'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, sans droit préférentiel de souscription, dans les conditions, notamment de montant, prévues par les vingt troisième et vingt quatrième résolutions de la présente Assemblée, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions précitées 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 jours précédant l'émission, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %,
- 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 le plafond fixé au paragraphe 3 de la vingt-troisième 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, 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 b) 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 vingtième deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-cinquième 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 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 le montant du plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-neuvième 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 quatorze mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Vingt-septième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vue de rémunérer des apports de titres, soit en nature, soit dans le cadre d'une offre publique d'échange, dans la limite de dix-huit millions d'euros

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 du Code de commerce, L. 225-147, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants dudit code,

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 b) 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. 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 b) 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 dans la limite de dix huit millions d'euros ou la contre valeur à la date d'émission de ce montant en cas d'émission en devise étrangère ou en unité de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies ;
3. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution ne pourra excéder dix-huit millions d'euros, le montant nominal de ces augmentations de capital s'imputant sur le plafond fixé au paragraphe 3 de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ;
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. 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 ;
6. 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 ;
7. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :

- 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 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 ;
8. 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 quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-huitième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes dans la limite de quatre-vingts millions d'euros

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. 225-129-2, 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 b) 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 dans la limite d'un montant nominal maximum de quatre-vingt millions d'euros, 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 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 s'imputera sur le montant du plafond nominal global fixé au paragraphe 1 de la vingt-neuvième 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 applicable,
 - 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 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-neuvième 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 cent quatre-vingt-dix millions d'euros le montant nominal global cumulé des augmentations de capital qui pourraient être décidées en vertu des délégations de compétence au Directoire résultant des vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-sixième et vingt-huitième résolutions de la présente Assemblée ;
2. 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 ;
3. 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 quatorze mois à compter de la présente assemblée.

Trentième résolution

Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital réservées, aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe dans la limite d'un montant nominal maximal de cent cinquante mille euros

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

■ connaissance prise du rapport du Directoire,

■ après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

■ et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail,

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V b) 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 cent cinquante mille euros le montant nominal maximal global des augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ;

3. décide de supprimer au profit des adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation ;

4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles, fixé par le Directoire conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours de clôture des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ;

5. autorise le Directoire à attribuer, à titre gratuit, aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote déterminée par le Directoire et/ou de l'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-19 et suivants et L. 3332-11 du Code du travail ;

6. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :

■ de déterminer les sociétés ou groupements dont le personnel pourra souscrire ou recevoir les actions ou valeurs mobilières allouées au titre de la présente résolution,

■ de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,

■ de décider le montant à émettre ou à céder, fixer le prix d'émission dans les conditions et limites fixées par la législation en vigueur, les modalités de libération, arrêter les dates, les conditions et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation,

■ d'arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, fixer les délais de libération dans la limite des délais fixés par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, ainsi que, le cas échéant, l'ancienneté des bénéficiaires exigée pour participer à l'opération et bénéficier de l'abondement de la Société,

- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à la décote déterminée par le Directoire, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
 - de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - de constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts,
 - et, d'une manière générale, de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;
7. décide que la présente délégation, qui 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 quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Trente-et-unième résolution

Autorisation au Directoire à l'effet de consentir, au bénéfice des mandataires sociaux et salariés, des options de souscription, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, et/ou d'achat d'actions, dans la limite d'un plafond global de 1 % du capital social, avec un sous-plafond de 36 % du plafond global pour les membres du Directoire, le plafond global de 1 % étant commun à la présente résolution et à la trente-deuxième résolution

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire,
 - après avoir entendu la lecture 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 b) 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 mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce et les salariés tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
2. décide que le nombre d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 1 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que de ce plafond global commun sera déduit le nombre des actions de performance attribuées au titre de la trente-deuxième 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, et d'actions de performance susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire en vertu de la trente-deuxième résolution, ne pourra excéder 36 % du plafond global mentionné au paragraphe 2 ci-avant ;
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-b des statuts, si le Directoire modifie son choix en faveur d'options de souscription d'actions ;
5. décide que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées de ces options ;
6. prend acte qu'en cas d'attribution d'options aux mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance conditionnera l'attribution ou l'exercice des options à des critères de performance et devra fixer la quantité des actions issues de levées d'options qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
7. décide que les options, qui auront été consenties par l'usage de la présente autorisation, feront l'objet d'une information dans le cadre d'un rapport spécial du Directoire à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
8. donne tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
- fixer les conditions auxquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires des options,
 - déterminer les dates de chaque attribution,
 - déterminer le prix de souscription des actions nouvelles et le prix d'achat des actions existantes, étant précisé que ce prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur le jour où les options seront consenties, sans cependant être inférieur à la moyenne des cours de clôture des vingt séances de Bourse précédant ce jour,

- prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires pour tenir compte des opérations financières éventuelles pouvant intervenir avant la levée des options,
 - fixer les conditions d'exercice des options et notamment (i) la ou les périodes d'exercice des options ainsi consenties, étant précisé que la durée pendant laquelle ces options pourront être exercées ne pourra excéder dix ans à compter de leur attribution et (ii), le cas échéant, les critères de performance individuels et/ou collectifs pour les salariés,
 - prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options dans les conditions légales et réglementaires pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions,
 - constater, s'il y a lieu, lors de sa première réunion suivant la clôture de chaque exercice, 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 annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Trente-deuxième résolution

Autorisation au Directoire à l'effet de procéder à une attribution d'actions de performance aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un plafond de 0,3333 % du capital social, ce montant venant s'imputer sur le plafond global commun de 1 % fixé à la trente et unième résolution, avec un sous-plafond de 36 % du plafond global pour les membres du Directoire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

- connaissance prise du rapport du Directoire,
- après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

■ et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

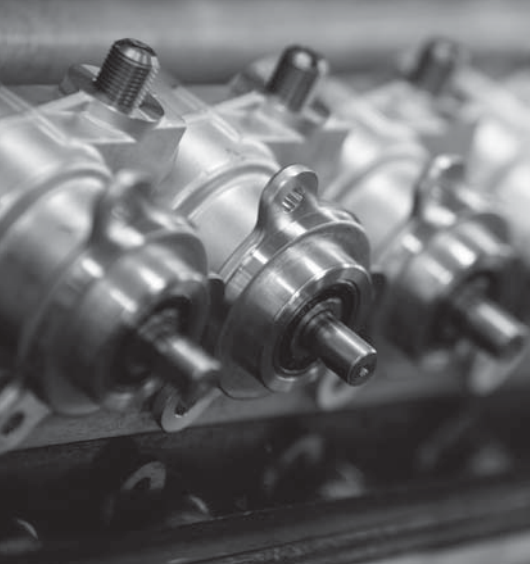
1. autorise le Directoire, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance existantes ou, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de surveillance en application de l'article 15-V b) des statuts, d'actions de performance à émettre par la Société au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société définis au II de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ou de salariés ou de mandataires sociaux des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. décide que le nombre total des actions de performance existantes ou à émettre susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra excéder 0,3333 % du capital social existant au jour de l'attribution, étant précisé que le nombre d'actions de performance attribuées viendra en déduction du nombre maximum d'actions pouvant être émises en vertu de la trentième et unième résolution de la présente assemblée, fixé à 1 % du capital ;
3. décide que le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être attribuées aux membres du Directoire, et d'actions susceptibles d'être acquises ou souscrites par les membres du Directoire par l'exercice des options attribuées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder 36 % du plafond global maximum fixé à la trente et unième résolution ;
4. décide que l'attribution des actions de performance à leurs bénéficiaires pourra être définitive au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an et que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation des actions par les bénéficiaires ne pourra être inférieure à deux ans ;
5. prend acte qu'en cas d'attribution d'actions de performance aux mandataires sociaux, le Conseil de surveillance conditionnera l'attribution et/ou l'acquisition définitive des actions à des critères notamment de performance et devra soit décider que ces actions ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
7. 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 ;
8. prend acte de ce que, s'agissant des actions de performance à émettre, la présente décision comporte au profit des attributaires renonciation des actionnaires à leur droit d'attribution préférentiel aux actions dont l'émission, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes est ainsi autorisée ;

9. donne au Directoire tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, à l'effet de :
- déterminer la liste des bénéficiaires d'actions de performance ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions de performance et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions de performance attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société ; il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,
 - fixer les conditions et les critères d'attribution des actions,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des actions,
 - procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts,
 - et, d'une manière générale, prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;
10. décide que la présente autorisation, qui annule et remplace, à hauteur des montants non utilisés à ce jour, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est valable pour une durée de quatorze mois à compter de la présente Assemblée.

Trente-troisième résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal des présentes délibérations pour faire toutes déclarations et accomplir toutes formalités d'enregistrement, dépôt et autres.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	PRINCIPAUX CONTRATS	418	9.8	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	422
9.2	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	418	9.9	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	424
9.3	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	419	9.10	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION PRÉVU PAR LES ARTICLES L 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE	425
9.4	DÉPENSES VISÉES AUX ARTICLES 39-4 ET 223 QUATER DU CGI	419	9.11	TABLE DE CONCORDANCE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ARTICLES L 225-102-1 ET R 225-14 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)	427
9.5	RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE	419	9.12	GLOSSAIRE	429
9.6	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	420			
9.7	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES	421			
	9.7.1 Commissaires aux comptes titulaires	421			
	9.7.2 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	421			

9.1 Principaux contrats

Les pactes d'actionnaires et les accords de gouvernance sont décrits à la section 7.9 du présent document de référence.

Les contrats financiers sont décrits à la note 5, « Gestion des risques financiers », de l'annexe aux comptes consolidés.

À l'exception de ces contrats et accords, le Groupe n'est pas dépendant, de manière significative, de tel ou tel brevet, licence, contrat industriel, commercial ou financier.

9.2 Opérations avec les apparentés

Les informations relatives aux parties liées figurent dans l'annexe aux comptes consolidés du présent document de référence.

Les conventions réglementées au sens des articles L 225-38 et L 225-86 du Code de commerce sont mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans la section 8.1, « Assemblée générale » du présent document de référence.

Il n'existe pas, entre Wendel et ses filiales et participations, d'accords industriels, commerciaux ou de gestion. Wendel assure à certaines d'entre elles des prestations de conseil et d'assistance en matière stratégique, juridique, fiscale, financière et comptable. Ces prestations sont facturées à des conditions normales sur la base des coûts réels s'ils sont identifiables ou de forfaits.

Au niveau de Wendel, les montants des prestations au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

Hors taxes En milliers d'euros	2016	2015	2014
Eufor	0	800	900
Winvest Conseil	11 700	8 800	8 800
Trief Corporation	400	0	0
Wendel-Participations	13	13	13
Autres filiales	57	64	66

Par ailleurs, Wendel-Participations a versé en 2016 un loyer de 43 733 €, mentionné dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

9.3 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de la Société, depuis le 31 décembre 2016, il n'est apparu aucun autre fait exceptionnel ou événement susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, les résultats ou le patrimoine de la Société ou du Groupe que les suivants :

- Les événements décrits en note 37 des comptes consolidés 2016 présentés dans ce document de référence, et notamment la note 37.1 présentant l'investissement dans Tsebo.
- La signature d'un accord par Stahl en vue d'acquérir l'activité chimie pour le cuir de BASF. Cet accord est décrit dans la section 1.7.4 de ce document de référence.

9.4 Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI

Le montant global des dépenses de Wendel visées aux articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts s'élève à 19 340 € en 2016.

9.5 Responsable de l'information financière

Jérôme Michiels, Directeur financier

Tél. : +33 1 42 85 30 00

E-mail : j.michiels@wendelgroup.com

9.6 Attestation de la personne responsable du document de référence incluant le rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance figure à la section 9.10) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la

consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Paris, le 11 avril 2017

Frédéric Lemoine

Président du Directoire

9.7 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

9.7.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit représenté par Jean Bouquot

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Tour First - 1/2, place des Saisons - 92400 Courbevoie-Paris-la Défense 1

Date du premier mandat : Assemblée générale mixte du 15 novembre 1988 (ancienne dénomination : Castel Jacquet et Associés).

Date du dernier renouvellement du mandat : Assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

PricewaterhouseCoopers Audit représenté par Françoise Garnier

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

63, rue de Villiers - 92208 Neuilly-sur-Seine

Date du premier mandat : Assemblée générale mixte du 24 novembre 1994 (anciennes dénominations : Befec-Mulquin et Associés, Befec-Price Waterhouse).

Date du dernier renouvellement de mandat : Assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Durée du mandat : six exercices.

Expiration du mandat en cours : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

9.7.2 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 2016 présentés dans ce document de référence.

9.8 Table de concordance du document de référence

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel déposé comme document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 et renvoie aux pages correspondantes de ce document.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

Rubriques		Pages
1.	Personnes responsables	419, 420
2.	Contrôleurs légaux des comptes	421
3.	Informations financières sélectionnées	
	Informations financières historiques	14, 15, 70, 71, 73, 212 à 229, 352
	Informations financières intermédiaires	NA
4.	Facteurs de risques	121 à 138, 262 à 271, 300, 301, 341
5.	Informations concernant l'émetteur	
	Histoire et évolution de la Société	1 à 3, 18, 19, 70 à 75, 212 à 227, 356
	Investissements	5, 6, 7, 28 à 31, 12, 13, 35 à 69, 254 à 257, 364
6.	Aperçu des activités	
	Principales activités	5 à 7, 19, 28 à 31, 35 à 69
	Principaux marchés	15, 19, 35 à 69, 212 à 222
	Événements exceptionnels	NA
	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers	124, 125, 418
	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	19, 35
7.	Organigramme	
	Description sommaire du Groupe	1, 2, 3, 12, 13, 18, 19, 233, 360 à 362
	Liste des filiales importantes	12, 13, 233, 325, 326
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	287
	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
	Situation financière	14 à 15, 212 à 229
	Résultat d'exploitation	14, 15, 35 à 69, 212 à 227
10.	Trésorerie et capitaux	
	Informations sur les capitaux	227, 240, 298, 299, 340, 363
	Source et montant des flux de trésorerie	225, 241, 242, 282, 315 à 317, 333
	Conditions d'emprunt et structure de financement	265 à 269, 305 à 307
	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de la Société	267 à 271
	Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes	NA

Rubriques	Pages
11. Recherche et développement, brevets et licences	35 à 69, 309
12. Informations sur les tendances	2 à 5, 19, 35 à 69
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	NA
14. Directoire et Conseil de surveillance	
Renseignements relatifs aux membres du Directoire et Conseil de surveillance	10, 11, 20, 21, 78 à 80, 82 à 96
Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance	78, 97, 98, 107
15. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	
Montant de la rémunération versée et avantages en nature	108 à 120, 397 à 399
Montant des sommes provisionnées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	110, 111, 148, 302 à 304
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
Date d'expiration des mandats	20, 21, 78 à 80, 82 à 94
Contrats de service liant les membres des organes d'administration	78, 97
Informations sur les Comités d'audit et de rémunérations/gouvernance	20, 21, 101 à 103
Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	100
17. Salariés	
Nombre de salariés	145, 146, 309
Participation et stock-options des mandataires sociaux	78, 80, 83 à 94, 109, 110, 112, 115 à 118, 397 à 399
Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	113, 114, 147
18. Principaux actionnaires	
Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	71, 360 à 363
Existence de droits de vote différents	359 à 362
Contrôle de l'émetteur	361
19. Opérations avec des apparentés	258, 350, 418
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
Informations financières historiques	74, 75, 236 à 326, 330 à 352
Informations financières pro forma	NA
États financiers	236 à 326, 330 à 352
Vérification des informations financières historiques annuelles	420
Date des dernières informations financières	31/12/2016
Informations financières intermédiaires	NA
Politique de distribution du dividende	5, 14, 31, 71, 352, 357, 401
Procédures judiciaires et d'arbitrage	125, 300, 301, 341
Changement significatif de la situation financière ou commerciale	325, 351, 419
21. Informations complémentaires	
Capital social	363
Acte constitutif et statuts	356 à 359
22. Contrats importants	418
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	NA
24. Documents accessibles au public	74, 75
25. Informations sur les participations	35 à 69

9.9 Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Vous trouverez ci-après les références aux extraits du document de référence correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rubrique	Pages
Comptes individuels de la Société	226, 227, 330 à 352
Comptes consolidés du Groupe	212 à 225, 236 à 326
Rapport de gestion	425, 426
Attestation du responsable du rapport financier annuel	420
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels	353, 354
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	327, 328
Honoraires des Commissaires aux comptes	324, 421
Rapport du Président du Conseil de surveillance portant notamment sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	78 à 107, 132 à 138
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	139

9.10 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L 225-100 et suivants du Code de commerce

Rapport de gestion Code de commerce		Pages
Compte-rendu d'activité		
1.	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2 à 5, 14, 15, 35 à 69, 212 à 229
2.	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	35 à 69, 212 à 227
3.	Indicateurs clés de performance de nature financière	14, 15
4.	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	2 à 5, 212 à 229
5.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	325, 351, 419
6.	Évolution et perspectives d'avenir	5 à 7, 28 à 31, 35 à 69
7.	Activités en matière de Recherche et de Développement	35 à 69, 309
8.	Délais de paiement des dettes fournisseurs	343
9.	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	245 à 253, 336, 337
10.	Description des principaux risques et incertitudes	121 à 138, 262 à 271, 300, 301, 341
11.	Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	
12.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	262 à 271, 343, 344
13.	Investissements au cours des trois derniers exercices	364
14.	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	
Responsabilité sociale d'entreprise		
15.	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	142 à 209
16.	Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	142 à 209
Gouvernance		
17.	Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	21, 78 à 81, 104, 105
18.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	78, 80, 83 à 94
19.	Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	108 à 120, 397 à 399
20.	Distinction des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères de calcul	108 à 120
21.	Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	109 à 111, 112 à 114
22.	Obligation de conservation des actions issues de plans d'options et de plans d'attribution gratuite d'actions des dirigeants	109, 114, 117
23.	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	371
24.	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	71, 360 à 363
25.	État de la participation des salariés au capital social	71, 147, 148, 360, 362
26.	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	299, 367 à 370
27.	Nom des sociétés contrôlées et part du capital détenue	12, 13, 233, 325, 326, 351
28.	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	NA

Rapport de gestion Code de commerce		Pages
29.	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	14, 71, 352, 401
30.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	376
Autres informations		
31.	Dépenses visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI	419
32.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	352
33.	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA
34.	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	114 à 116, 322, 323
35.	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	117, 118, 322, 323
36.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	365, 366
37.	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation de travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	78 à 107, 132 à 138

9.11 Table de concordance développement durable (articles L 225-102-1 et R 225-14 et suivants du Code de commerce)

Informations sociales	Numéro de page du document de référence
Emploi	
effectif total et la répartition des salariés par sexe, âge et par zone géographique	145, 146
les embauches et les départs	145, 146
les rémunérations et leur évolution	147
Organisation du travail	
l'organisation du temps de travail	146
absentéisme	146
Relations sociales	
l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	146
le bilan des accords collectifs	146
Santé et sécurité	
les conditions de santé et de sécurité au travail	146
le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	146
les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	146
Formation	
les politiques mises en œuvre en matière de formation	146
le nombre total d'heures de formation	146
Égalité de traitement	
les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	146
les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	146
la politique de lutte contre la discrimination	146
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	146
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	146
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	146
■ à l'abolition effective du travail des enfants	146

Informations environnementales	Numéro de page du document de référence
Politique générale en matière environnementale	
l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Non applicable*
les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	146
les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Non applicable*
le montant des provisions et garanties pour risques en matières d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	Non applicable*
Pollution et gestion des déchets	
les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Non applicable*
les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	149
la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Non applicable*
Utilisation durable des ressources	
la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Non applicable*
la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Non applicable*
la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	149
l'utilisation des sols	Non applicable*
Changement climatique	
les rejets de gaz à effet de serre	149
l'adaptation aux conséquences du changement climatique	Non applicable*
Protection de la biodiversité	
les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Non applicable*

* Non applicable à Wendel en raison de la nature de l'activité de Wendel qui ne justifie pas un suivi de ce domaine.

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Numéro de page du document de référence
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
en matière d'emploi et de développement régional	Non applicable*
sur les populations riveraines ou locales	Non applicable*
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	150
les actions de partenariat ou de mécénat	150
Sous-traitance et fournisseurs	
la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Non applicable*
l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Non applicable*
Loyauté des pratiques	
les actions engagées pour prévenir la corruption	144
les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Non applicable*
Autres actions engagées, en faveur des droits de l'homme	146

* Non applicable à Wendel en raison de la nature de l'activité de Wendel qui ne justifie pas un suivi de ce domaine.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2017 sous le n° D.17-0376, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

9.12 Glossaire

Glossaire financier

Les définitions ci-dessous sont spécifiques à l'activité du groupe Wendel.

Terme	Définition
Actif Net Réévalué	Principal indicateur de performance du groupe Wendel. Valorisation du patrimoine du Groupe (somme des actifs moins dettes financières et autres passifs) à une date définie. La méthodologie de calcul de l'Actif Net réévalué est présentée dans la section 4.3.2.
Actif Net Réévalué par action	Actif Net Réévalué divisé par le nombre total d'actions composant le capital de Wendel à la date de valorisation.
ANR	Voir Actif Net Réévalué.
Croissance organique	Croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants.
Décote de l'action	Ecart 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.
Dettes brute	Somme de toutes les dettes financières de la société.
Dettes nette	Dettes financière brute diminuée de la trésorerie disponible et des placements financiers.
Droits de votes théoriques	Nombre total de droits de votes.
Droits de votes exerçables	Nombre réel de droits de votes déduction faite des actions privées du droit de vote (actions auto-détenues).
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 <i>Stahl</i>	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 <i>Tsebo</i>	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 <i>Cromology</i>	Composés Organiques Volatils pouvant facilement se trouver sous forme gazeuse dans l'atmosphère. Leur volatilité leur confère l'aptitude de se propager plus ou moins loin de leur lieu d'émission, entraînant ainsi des impacts directs et indirects sur les êtres vivants et l'environnement.
Crusty bread <i>Mecatherm</i>	Variété de produits panifiés croustillants (ex : baguette).
In-Mold Label (IML) <i>Constantia Flexibles</i>	Désigne une étiquette ayant déjà sa forme définitive moulée par injection, par soufflage ou façonnée par thermoformage sur un contenant.
ITE <i>Saint-Gobain et Cromology</i>	Isolation thermique par l'extérieur.
Lease Up Rate <i>IHS</i>	Voir Taux de collocation.
Leather finish <i>Stahl</i>	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 dessicatif <i>CSP Technologies</i>	Plastique dont les propriétés physiques (tamis moléculaire) permettent de garder un niveau constant d'humidité dans les contenants qu'il constitue.
Pompe trochoïde <i>NOP</i>	Pompe hydraulique appelée également pompe à denture intérieure, type rotor. Ces pompes sont très utilisées pour la lubrification des moteurs des machines outils.
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.
Qualité Six-Sigma	Norme de qualité dont le but est d'assurer une fiabilité statistique très élevée.
REACH	REACH est un règlement de l'Union européenne adopté pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques.
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale.
Soft & Pastry <i>Mecatherm</i>	Variété de produits panifiés non croustillants (buns, pains de mie etc.) et pâtisseries (brioches, viennoiseries etc.)
Supply chain	Chaîne d'approvisionnement.
Taux de collocation <i>IHS</i>	Dans l'industrie des tours télécom, il s'agit du nombre moyen de locataires ou d'emplacements loués par les opérateurs, sur une tour télécom.
TF1	Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
TF2	Nombre d'accidents du travail avec arrêt et sans arrêt par million d'heures travaillées sur le périmètre incluant salariés (CDI et CDD), intérimaires et sous-traitants.
Wet-End <i>Stahl</i>	Recouvre les processus qui transforment une peau brute en peau tannée en apportant des caractéristiques particulières au cuir (couleur, souplesse, imperméabilité).

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Société européenne à Directoire et Conseil de surveillance au capital social de 188 324 116 euros
89, rue Taitbout - 75312 Paris Cedex 09
Tél. : 01 42 85 30 00 - Fax : 01 42 80 68 67

Avril 2017

WWW.WENDELGROUP.COM