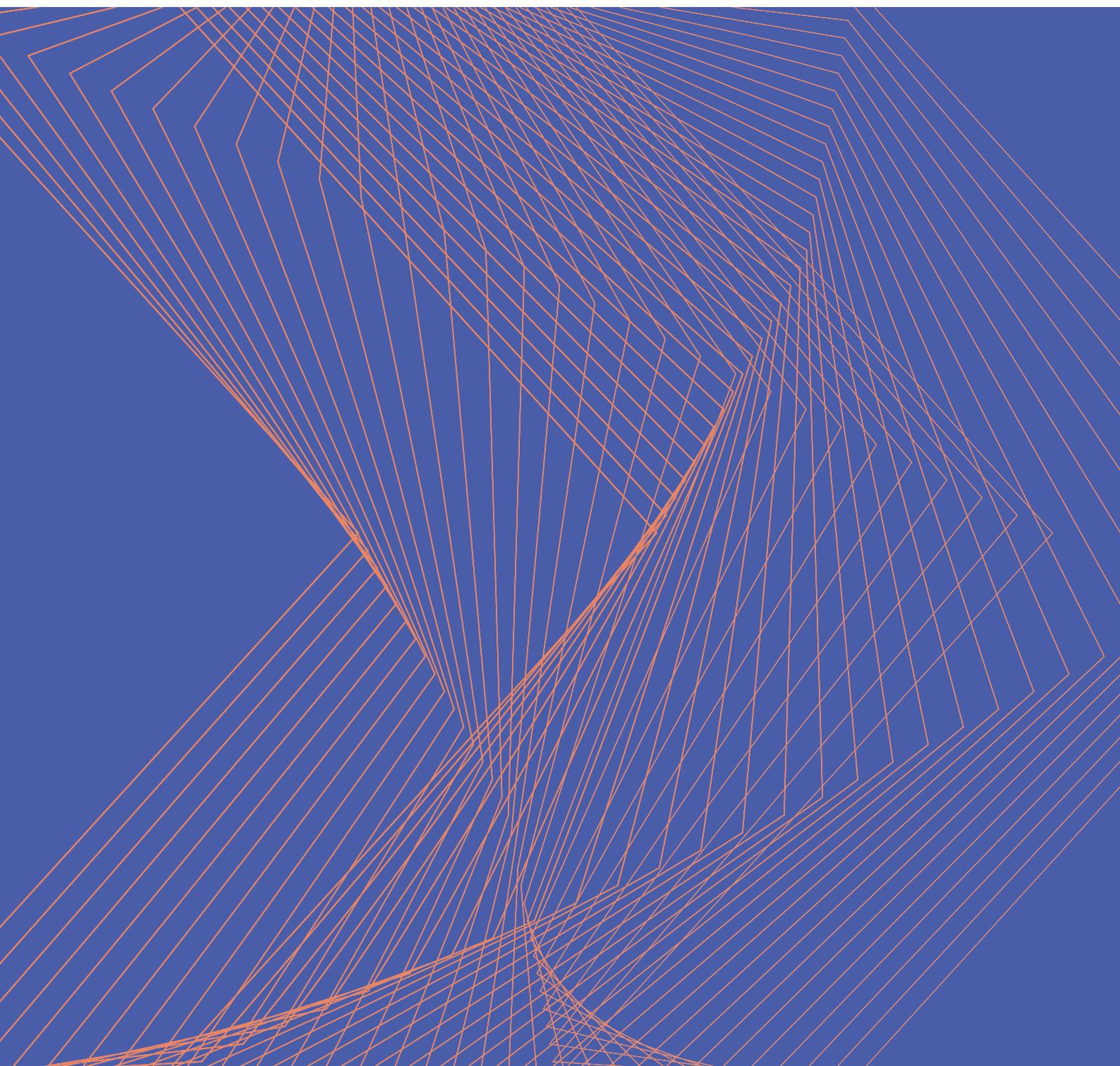




URD 2019

*Document d'Enregistrement  
Universel*





# MERSEN

## Document d'enregistrement universel

	page
<b>1</b> Présentation du groupe	3
<b>2</b> Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	19
<b>3</b> Rapport de gestion	75
<b>4</b> Responsabilité sociale et développement durable	97
<b>5</b> Informations sur le capital et l'actionnariat	137
<b>6</b> Comptes consolidés	155
<b>7</b> Comptes annuels	213
<b>8</b> Informations complémentaires et glossaires	239
<b>9</b> Tables de concordance	245



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 10 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE

---

2019 EN BREF	5
CHIFFRES CLÉS 2019	6
MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE	8



## 2019 EN BREF

2019 a été une nouvelle année de croissance pour Mersen, faisant suite à 3 années déjà très positives. Les objectifs stratégiques que le Groupe s'était fixés ont été atteints : développer nos expertises, accompagner la croissance notamment dans les marchés de développement durable, poursuivre l'amélioration de la rentabilité, mais aussi assurer le développement de la plus grande richesse du Groupe, son capital humain.

Ces performances ont été rendues possible grâce à la transformation que le Groupe a opérée dans son organisation et dans ses méthodes depuis 4 ans.

Le chiffre d'affaires a atteint le niveau de 950 millions d'euros sur l'année, soit une croissance totale de 8,2 % et de 4,1 % en organique, en ligne avec les prévisions relevées en cours d'année. Les marchés de développement durable représentent 51 % du total. Toutes les grandes zones géographiques sont en progression : en Europe, la croissance du chiffre d'affaires est portée par une activité dynamique dans un grand nombre de pays, comme l'Italie ou l'Espagne. En Asie, les ventes du Groupe ont accéléré en fin d'année grâce à l'amélioration attendue du marché du solaire en Chine au 2<sup>ème</sup> semestre. L'activité en Inde et au Japon est également très soutenue. En Amérique du Nord, les ventes du Groupe sont portées notamment par les marchés de la chimie et de l'électronique.

Soutenu par le dynamisme de ses ventes et un bon positionnement prix sur ses produits, Mersen affiche désormais une marge opérationnelle courante de 10,8 % des ventes (chiffre publié, après IFRS16). Les effets négatifs sur le mix produits et le mix géographique et l'inflation sur les coûts ont été compensés par des efforts de productivité.

Le résultat net est également en croissance pour atteindre 60 millions d'euros, malgré des coûts non récurrents significatifs. Ils tiennent compte de la décision du Groupe de déprécier certains

coûts de développement liés au marché du véhicule électrique, après l'arrêt des négociations avec un constructeur automobile majeur. Mersen poursuit ses développements, et adapte son offre à un marché en évolution.

A ces performances s'est ajoutée une forte dynamique de croissance externe. En premier lieu, l'acquisition de capacités de production de graphite de spécialités à Columbia aux Etats-Unis est un mouvement majeur pour préparer le futur. Combinée avec l'acquisition de la société AGM Italy, elle permet à Mersen de renforcer sa position d'acteur incontournable des matériaux de spécialités dans le monde : en termes d'expertise, de capacités de production et de couverture mondiale. Elle permet également une modularité des capacités de production, nécessaire pour rester flexible. L'acquisition de GAB Neumann en Allemagne dont le closing a eu lieu en février 2020 nous apporte une activité de services supplémentaire sur le marché de la chimie.

Les investissements industriels ont été également significatifs au cours de cette année. Près d'un tiers a été consacré au développement durable, que ce soit pour le marché du semi-conducteur ou du solaire ou pour permettre à nos usines d'être plus sûres et plus respectueuses de l'environnement.

Ces investissements se sont réalisés tout en maintenant une structure financière solide : la dette est restée quasiment stable par rapport à l'année dernière, ce qui montre que le Groupe peut financer l'ensemble de ses investissements. En 2019, le free cash-flow s'est élevé à 48 millions d'euros, en progression de plus de 45 % par rapport à 2018.

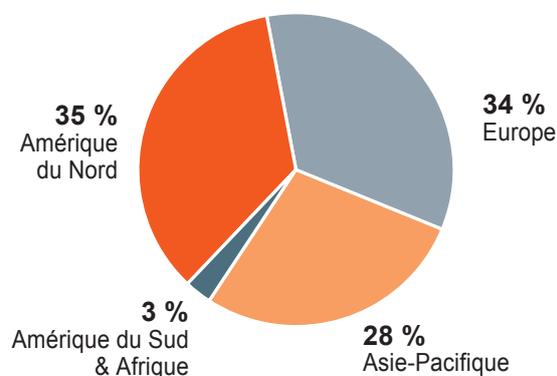
L'ensemble de ces performances permet au Conseil d'administration de proposer à l'assemblée générale des actionnaires le versement d'un dividende de 1 euro par action, en progression par rapport à 2018.

## CHIFFRES CLÉS 2019

### CHIFFRE D'AFFAIRES

# 950 M€

+ 8 % vs 2018



**17 %**  
ENERGIE

**20 %**  
ELECTRONIQUE

**17 %**  
TRANSPORTS

**12 %**  
CHIMIE

**34 %**  
INDUSTRIES  
DE PROCÉDÉS

### RÉSULTATS

# 155 M€

(142 M€ avant IFRS16)

d'EBITDA

+ 9 % vs 2018

# 102 M€

(101 M€ avant IFRS16)

de résultat  
opérationnel courant

+ 10 % vs 2018

# 60 M€

(61 M€ avant IFRS16)

de résultat net

+ 3 % vs 2018

### STRUCTURE FINANCIÈRE

# 11,3 %

(11,7 % avant IFRS16)

de rentabilité  
des capitaux employés

# 1,5x

de leverage

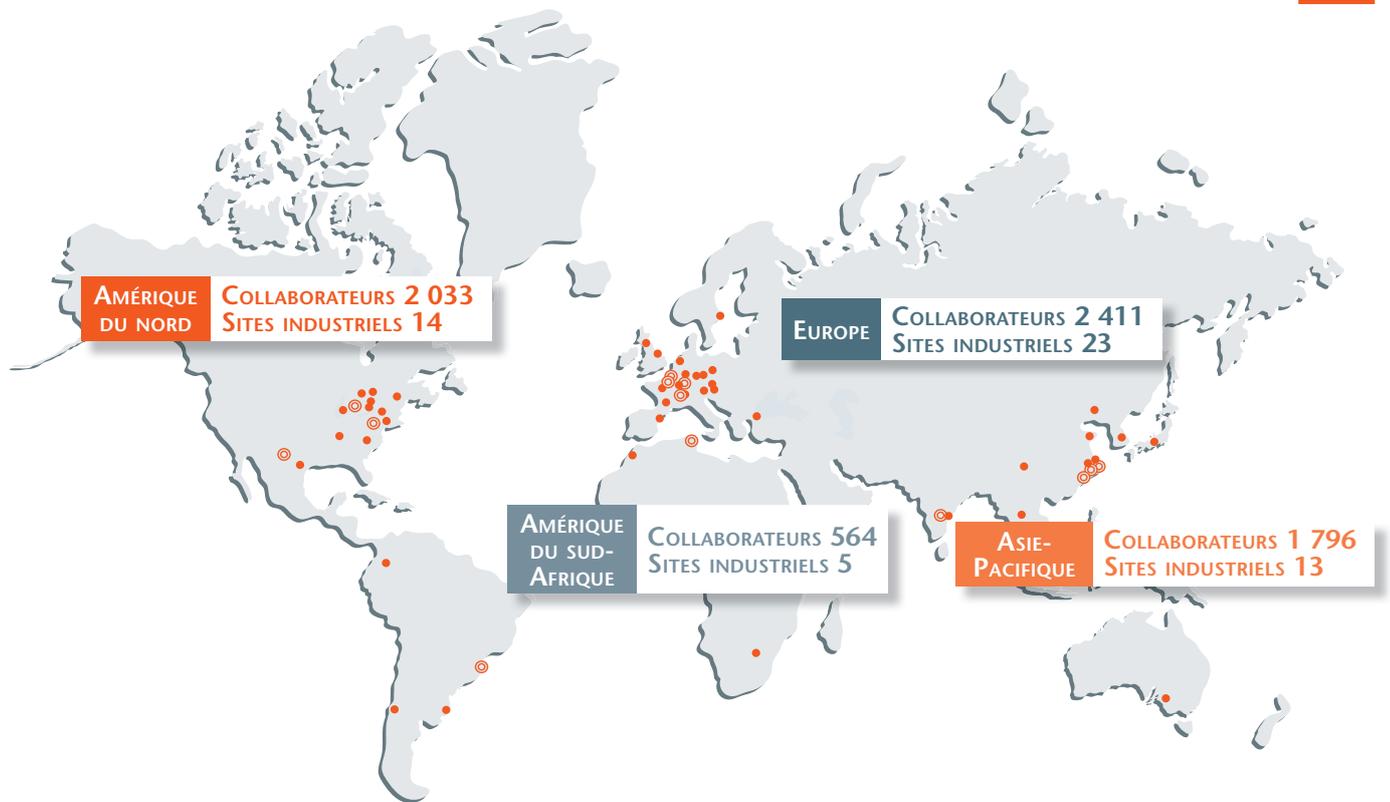
### DIVIDENDE PAR ACTION\*

# 1,0 €

\* Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

## MERSEN DANS LE MONDE

6 804 COLLABORATEURS



16

centres de R&amp;D

89 %

des directeurs de sites  
recrutés localement

55

sites dans le monde  
(dont 15 > 125 salariés)

## ENGAGEMENTS



WE SUPPORT

Signataire du pacte mondial  
des Nations Unies depuis 2009

51 %

du chiffre d'affaires  
en faveur des marchés liés  
au **développement durable**Médaille de Bronze  
Ecovadis

## MISSION

Nous apportons aux industriels, partout dans le monde, les solutions

### NOS RESSOURCES



#### CAPITAL HUMAIN

**6 804 employés**  
dans **35 pays**



#### CAPITAL SOCIÉTAL

**Code éthique**

**Charte achats**

**89 % directeurs de sites locaux**



#### CAPITAL INDUSTRIEL

**55 sites industriels**

**63 M€ de Capex**



#### CAPITAL INTELLECTUEL

**16 centres de R&D**



#### CAPITAL FINANCIER

**Dette nette/EBITDA = 1,5**



### NOS MÉTIERS



#### DESIGN, CONCEPTION



#### PROCÉDÉS DE TRANSFORMATION, ASSEMBLAGE

dont cuisson, graphitation,  
purification, brasage



#### PROCÉDÉS DE TRAITEMENT, FINITION

Usinage, revêtement



### NOS ATOUTS



#### 2 EXPERTISES

##### MATÉRIAUX AVANCÉS

- Spécialités graphite
- Équipements anticorrosion
- Technologies pour la transmission de courant

##### SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES

- Protection & contrôle électrique
- Solutions pour la gestion de l'énergie

#### 5 VALEURS

Excellence  
Collaboration  
Humanité

Vivacité & Esprit d'entreprendre  
Partenaires de nos clients

Tous les chiffres ci-dessus correspondent à l'année 2019.

innovantes qui renforcent la performance de leur offre

## VALEUR CRÉÉE



### SOCIALE

**260 M€** Salaires fixes

**25 M€** Rémunérations liées aux résultats

**13,7** heures de formation / salarié

**89 %** salariés fiers  
d'appartenir au Groupe

**Sécurité / LTIR <sup>(1)</sup> = 1,4**



### SOCIÉTALE

**480 M€** achats

**Engagements RSE**  
(médaille de bronze Ecovadis)



### ENVIRONNEMENTALE

**51 %** du CA lié au  
développement durable

**59 %** sites > 125 personnes  
certifiés ISO 14001

**53 %** déchets recyclés



### ECONOMIQUE

**20 M€** Dividendes versés <sup>(2)</sup>

**16 M€** Impôts payés

**8 M€** Intérêts versés aux banques



## NOTRE AMBITION À MOYEN TERME

Optimiser le **développement du capital humain**, grâce à une organisation favorisant la collaboration et une culture santé sécurité forte

Accompagner la croissance notamment dans **les marchés contribuant au développement durable**

Poursuivre le développement de solutions adaptées aux besoins de nos clients en s'appuyant sur nos **expertises à forte valeur ajoutée**

Poursuivre le **programme de compétitivité** en l'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale

(1) LTIR : Taux de fréquence des accidents avec arrêt.

(2) Montant versé en 2019 au titre de 2018.

# VISION, MISSION, VALEURS

Notre vision, notre mission et nos valeurs inspirent les décisions et actions qui guident Mersen.

***Nous voulons contribuer au progrès technologique partout dans le monde.***

Mersen conçoit des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients pour optimiser leur performance industrielle dans des secteurs d'activité comme les énergies, les transports, l'électronique, la chimie corrosive et les industries de procédés.

Pour déployer notre vision et accomplir notre mission, le Groupe s'appuie sur des valeurs communes : **l'Excellence** qui renforce notre compétitivité et préserve notre autonomie et notre avenir, **la Collaboration** car c'est en additionnant nos compétences que le Groupe peut progresser plus rapidement, **l'Humanité** qui fait partie de notre culture, **la Vivacité & l'Esprit d'entreprendre** qui font la différence dans l'environnement actuel complexe et être **Partenaires de nos clients**, nos alliés stratégiques pour lesquels nous développons des produits innovants.

## Stratégie du Groupe

En tant qu'expert mondial des spécialités électriques et des matériaux avancés, Mersen est un acteur incontournable des industries dans le monde. Sa stratégie repose sur 4 grands piliers :

### 1. Poursuivre le développement des solutions adaptées aux besoins de nos clients en s'appuyant sur nos expertises à forte valeur ajoutée

Le Groupe propose une large gamme de produits, services et solutions autour de nos 2 expertises, les spécialités électriques et les matériaux avancés. Afin de répondre aux besoins de ses clients de façon adaptée, le Groupe s'appuie sur ses 16 centres de R&D implantés dans le monde, au plus proche des clients. Cette proximité favorise sa connaissance intime de leurs enjeux et lui permet de proposer des solutions sur mesure et innovantes à fort contenu technologique. Le Groupe poursuit également sa politique d'acquisitions ciblées pour apporter une expérience enrichie à ses clients ou se développer sur certaines zones géographiques.

### 2. Accompagner la croissance notamment dans les marchés porteurs contribuant au développement durable, en s'appuyant sur un portefeuille de métiers équilibré et une implantation industrielle mondiale

Le Groupe déploie une stratégie de proximité avec les grands industriels partout dans le monde et s'appuie sur son réseau commercial et industriel international pour renforcer ses positions de leadership sur chacun de ses marchés. Ses efforts portent en particulier sur les marchés dont le potentiel de croissance à moyen terme est important et qui contribuent au développement durable de la planète : le solaire, l'électronique, le stockage d'énergie et les transports verts comme le ferroviaire et le véhicule électrique.

### 3. Poursuivre le programme de compétitivité et de performance en l'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale

Mersen cherche à gagner en efficacité opérationnelle tout en améliorant continuellement la sûreté et la sécurité de ses installations et des personnes qui y travaillent et en développant ses relations avec les acteurs des territoires où il est implanté. Le Groupe a mis en œuvre une démarche d'excellence partout dans le monde dans tous les domaines de l'entreprise, des opérations aux ventes, avec un effort particulier sur la sécurité.

### 4. Optimiser le développement du capital humain, en offrant aux collaborateurs un environnement motivant

Le projet d'entreprise repose sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Pour cela, Mersen s'attache à développer et transmettre ses expertises qu'elles soient techniques ou managériales et transmet partout dans le monde les valeurs qui fondent son identité tout en préservant les cultures locales. Le Groupe s'attache à renforcer la collaboration entre les pôles et les géographies, développer l'intelligence collective et encourager la diversité et l'autonomie.

## Ressources

Mersen opère partout dans le monde, au plus près de ses clients. Le Groupe s'appuie sur une base industrielle de plus de 50 sites établis dans environ 35 pays. Ces implantations sont gérées en grande majorité par des managers locaux ce qui facilite les interactions avec les parties prenantes locales.

Dans cet environnement, le Groupe s'appuie sur sa connaissance des enjeux de ses clients pour leur proposer des produits et solutions innovants qui peuvent être réalisés parfois en co-développement. Le Groupe s'appuie sur ses 16 centres de R&D répartis à travers le monde pour répondre à ces enjeux. Il anticipe les changements sur ses marchés et environnements et réagit avec agilité, en adaptant les produits ou solutions aux évolutions des besoins.

Mais le socle de Mersen, c'est avant tout ses collaborateurs : ce sont 6 804 personnes réparties à travers le monde qui assurent le développement du Groupe, guidées par un ensemble de principes éthiques dans ce qu'ils entreprennent. Chacun de nos collaborateurs est tenu de les observer rigoureusement.

## Politique de recherche et développement

Le Groupe consacre environ 3 % de son chiffre d'affaires à la Recherche et Développement en mise au point de produits, matériaux, et procédés, et en efforts technico-commerciaux pour constamment adapter ses solutions ou services aux besoins spécifiques de chaque client.

L'essentiel de ces dépenses est financé sur fonds propres.

L'organisation de cette activité s'articule autour d'une structure centrale légère, garante des orientations à long terme et d'une gestion des priorités en accord avec la stratégie de l'entreprise, et de services opérationnels gérés par chacune des business unit partageant leurs efforts entre innovations « au quotidien » et projets très ambitieux à la fois en termes de défis à résoudre et en enjeu de développement pour Mersen. Ce dispositif est complété par une politique de collaboration avec le monde extérieur, universités ou grands centres de recherche nationaux, partenaires incontournables pour développer le fonds de connaissances fondamentales sans lequel il deviendrait rapidement impossible d'apporter à nos clients les solutions aux problèmes de plus en plus pointus qu'ils ont à résoudre.

Ces trois aspects de l'innovation sont essentiels à la bonne marche de Mersen, pour défendre nos parts de marchés et notre compétitivité dans un monde en évolution constante, pour nous imposer en acteur prépondérant sur des marchés émergents et prometteurs de forte croissance et enfin pour transformer progressivement l'entreprise en étendant des produits et services qu'elle est en mesure de fournir.

Les principaux résultats et progrès enregistrés en 2019 sont les suivants :

- Développement d'une gamme complète de balais en métal/carbone adaptés aux éoliennes de nouvelle génération d'une puissance de 2 MW à 5 MW, et capables d'opérer dans toutes les conditions climatiques. Ces balais ont d'abord été testés en laboratoire, dans des conditions contrôlées et sur des équipements à l'échelle, puis sur le terrain, sous divers climats : ils se sont avérés performants et fiables, avec un taux d'usure réduit par rapport aux modèles antérieurs.
- Confirmation du bien-fondé de notre conception de plaque froide ISOMAXX. Celle-ci présente deux avantages majeurs par rapport aux modèles traditionnels : une efficacité de refroidissement renforcée à débit égal de liquide et une homogénéité parfaite de la température quand la plaque sert à refroidir simultanément les nombreux IGBT intégrés aux convertisseurs modernes gérant des signaux de forte puissance DC/AC.
- Développement d'un procédé robuste de purification du graphite permettant de produire en série des pièces en graphite aux impuretés indétectables. Ces pièces contiennent moins de 20 mg d'éléments non carbonés par tonne de graphite (soit moins de 20 ppb). Ces composants répondent aux critères des processus les plus exigeants déployés dans la fabrication de semi-conducteurs.
- Lancement d'une gamme complète de produits compacts : fusibles, interrupteurs-fusibles et blocs de distribution de puissance. Ces produits réduisent considérablement l'encombrement de l'appareillage et donc la taille du tableau de distribution électrique des bâtiments.
- Développement de nouveaux fusibles capables de sécuriser des modules de batteries de forte tension (1 500 V). Nos fusibles de dérivation ont démontré leur capacité à protéger les lignes d'une intensité nominale allant jusqu'à 500 AMP DC dans cette application particulièrement exigeante, où un court-circuit peut entraîner des valeurs de courant extrêmement élevées.
- Développement d'une nouvelle génération de protection hybride contre les surintensités, adapté à la protection des véhicules électriques de forte puissance fonctionnant avec une tension allant jusqu'à 1000 V. Ces fusibles offrent des fonctionnalités supplémentaires comme la possibilité d'isoler en toute sécurité le bloc batterie avec un seul dispositif, qu'il s'agisse de protéger le composant électrique contre un court-circuit réel ou de décider d'isoler la batterie à la suite d'un accident, y compris lorsque le véhicule est arrêté. Cette amélioration apporte une valeur ajoutée significative à nos fusibles hybrides sans aucun impact sur leur masse ou sur leur volume.

## Expertises

Depuis son origine à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, Mersen s'est transformé progressivement en un groupe industriel expert dans 2 grands pôles, les matériaux avancés et les spécialités électriques sur lesquels il occupe des positions de leader ou de co-leader mondial. Il développe majoritairement des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients<sup>(1)</sup>.

La chaîne de valeur du Groupe s'articule autour de quelques étapes clés, communes aux deux pôles :

- Design/conception de produits ou solutions sur-mesure
- Approvisionnement de matières premières ou de composants
- Fabrication, transformation et/ou assemblage et usinage
- Finitions, traitements
- Transport, livraison, service.

### 1. Pole Advanced Materials (AM)

- 545 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 57 % du chiffre d'affaires total.
- N° 1-2<sup>(1)</sup> mondial des équipements anticorrosion en graphite.
- N° 1-2<sup>(1)</sup> mondial des balais et porte-balais pour moteurs électriques industriels.
- N° 1-2<sup>(1)</sup> mondial des applications à hautes températures du graphite isostatique.

(1) Certaines activités relèvent de la réglementation sur le contrôle des exportations de biens et technologies à double usage.

### 1.1. Offre produits et applications

Dans le pôle Advanced Materials, le Groupe maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception du matériau (graphite, carbure de silicium, isolation à base de fibre de carbone) au design du produit final adapté au besoin du client.

Le pôle Advanced Materials propose une gamme de solutions et produits destinée à remplir les principales fonctions suivantes :

- La résistance à de très hautes températures : l'offre de Mersen comprend des équipements en graphite isostatique, des composites carbone/carbone, des feutres souples et rigides et carbure de silicium pour des applications solaires, semi-conducteurs et autres procédés réfractaires, électrodes pour l'électroérosion, revêtements de fours. En 2019, Mersen a renforcé ses compétences dans la fabrication et la transformation de graphite extrudé avec les acquisitions des sites de Columbia (USA) et Malonno (Italie).
- La protection contre la corrosion : cette fonction est réalisée par des équipements à base de graphite, de métaux réactifs (tantale, zirconium, titane...) de carbure de silicium, ou de polymères fluorés (PTFE...) pour les industries de la chimie, de la pharmacie ou de la métallurgie.
- La transmission de courant électrique : l'offre du Groupe permet d'assurer de manière stable et constante la génération, le passage et la transformation du courant électrique dans les secteurs industriels (sidérurgie, mines, ...), énergétiques (centrales électriques, éoliennes, ...) ou dans les transports (ferroviaires, aéronautiques, aérospatiaux, maritimes). Cette fonction est réalisée avec des balais, porte-balais et baguiers utilisés dans les générateurs et les moteurs, ou avec bandes de captage et frotteurs.

### 1.2. Principaux concurrents (par ordre alphabétique) :

- Morgan Advanced Materials – balais, porte-balais, bandes de pantographe
- Schunk – Finition de graphite isostatique, balais, porte-balais, bandes de pantographe
- SGL Carbon – Graphite isostatique, systèmes anticorrosion, graphite extrudé, feutres rigides
- Tokai Carbon – Graphite isostatique, graphite extrudé
- Toyo Tanso – Graphite isostatique

## 2. Pôle *Electrical Power* (EP)

- 405 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 43 % du chiffre d'affaires total.
- N° 1 <sup>(1)</sup> mondial des fournisseurs de composants pour l'électronique de puissance.
- N° 2 <sup>(1)</sup> mondial des fusibles industriels
- N° 1 <sup>(1)</sup> mondial du captage de courant pour le ferroviaire

### 2.1. Offre produits et applications

Le pôle Electrical Power propose une gamme de solutions et produits destinée à remplir les principales fonctions suivantes sur l'ensemble de la chaîne électrique :

- La protection des équipements et des personnes : éviter la destruction d'équipements électriques industriels et tertiaires, assurer la fourniture ininterrompue du courant et participer à la stabilité du réseau électrique. Cette fonction est réalisée par des fusibles industriels et tous leurs accessoires associés et par les parasurtenseurs pour protéger contre les dégâts occasionnés par les surtensions.
- La conversion de puissance : modifier la nature, la tension, l'intensité ou la fréquence du courant pour répondre au besoin d'applications très diverses comme la variation de vitesse des moteurs, la transformation de l'énergie solaire et éolienne ou encore la gestion des systèmes à base de batteries (véhicule électrique ou stockage stationnaire). Pour remplir cette fonction, Mersen conçoit des refroidisseurs, des barres d'interconnexion laminées, des condensateurs et des fusibles ultra-rapides qui s'intègrent autour des composants d'électronique de puissance ou sur des packs batteries.

### 2.2. Concurrence

Mersen opère sur des marchés d'expertise de pointe sur lesquels il occupe des positions de leader ou de co-leader mondial. Ses concurrents sont quelques grands groupes mondiaux mais également des acteurs régionaux de taille plus modeste. Aucun de ses concurrents ne couvre l'ensemble de sa large gamme de produits. En particulier, Mersen est le seul groupe à proposer aux acteurs de l'électronique de puissance une offre constituée de fusibles ultra rapides, refroidisseurs, barres d'interconnexion laminées et condensateurs.

Pour les gammes de fusibles et de parasurtenseurs, le Groupe se distingue par sa capacité à proposer une gamme large de produits, répondant aux diverses normes régionales (UL, IEC, BS ou DIN) qui lui permet de s'adresser à la majorité des clients, distributeurs ou OEM.

Mersen, déjà présent dans le véhicule électrique lourd (bus, camions, ...) se développe également dans le marché des véhicules électriques haut de gamme, principalement pour protéger les batteries de forte puissance.

Dans le ferroviaire, le Groupe répond à la norme IRIS (International Railway Industry Standard).

Principaux concurrents (par ordre alphabétique)

- Aavid – refroidisseurs
- Cornell Dubilier Electronics - condensateurs
- Dehn - parasurtenseurs
- Eaton – fusibles industriels
- Littelfuse – fusibles industriels
- Lytron - refroidisseurs
- Methode – barres d'interconnexion
- Phoenix Contact - parasurtenseurs
- Rogers – barres d'interconnexion
- TDK - condensateurs

(1) Source interne : le Groupe opère sur des marchés de niche. Il s'appuie sur les publications de ses concurrents – publications financières et techniques – et sur sa connaissance du marché pour établir la position concurrentielle.

## Marchés

Notre monde continue de se transformer, sous l'impulsion des grandes tendances que sont la réduction de la consommation énergétique et ses impacts sur le climat, l'urbanisation, et la numérisation de la société.

Mersen répond à ces attentes par une offre de produits et services adaptés sur les marchés suivants :

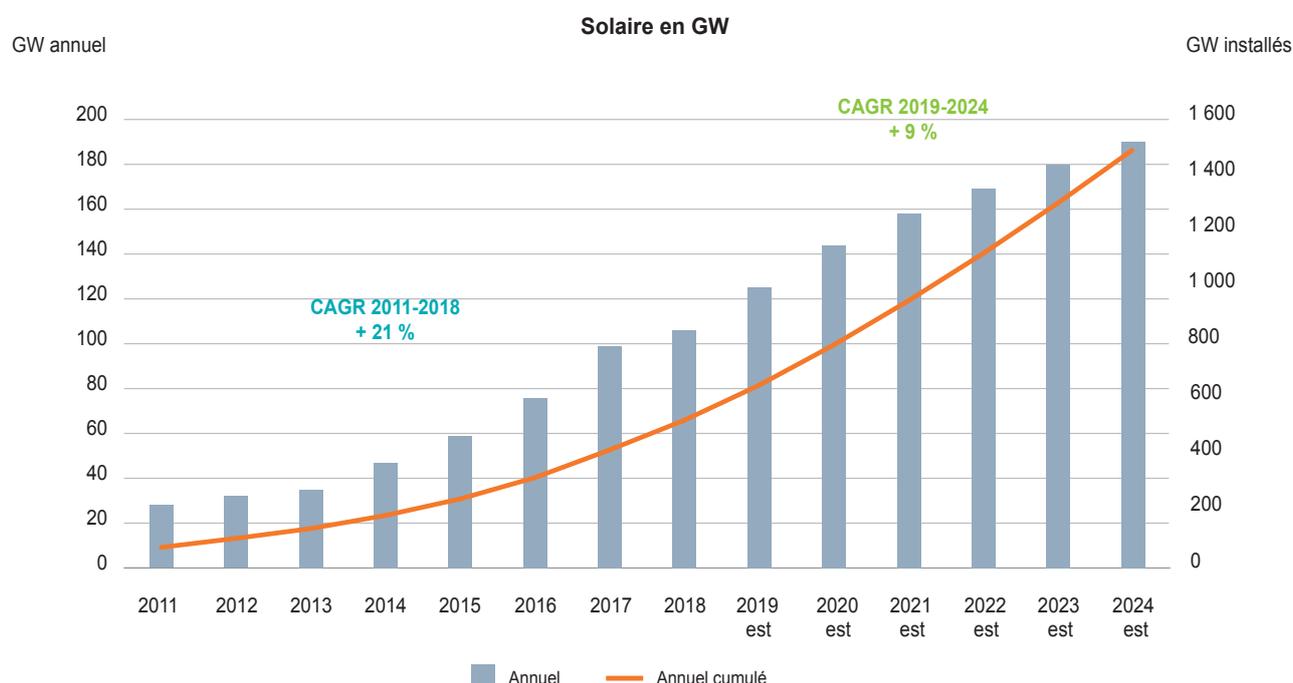
- L'énergie
- L'électronique
- Les transports
- La chimie corrosive
- Les industries de procédés

## 1. Energie

Mersen développe des solutions répondant aux besoins des principales sources d'énergie. En particulier, le Groupe contribue à la transformation énergétique, en participant au développement des énergies renouvelables partout dans le monde.

### 1.1. Solaire

La technologie photovoltaïque est désormais une source majeure d'énergie dans le monde. Les nouvelles installations en 2019 sont estimées à 125GW<sup>(1)</sup> soit une croissance de 18% par rapport à 2018. Les capacités mondiales installées sont d'environ 650GW. La croissance devrait se poursuivre dans les années à venir, soutenue par la facilité d'installation et le coût compétitif de cette source d'énergie.



Mersen propose des solutions pour l'ensemble de la filière photovoltaïque.

- Il est un partenaire privilégié des principaux producteurs de polysilicium dans le monde auxquels il propose des pièces en graphite usinées, purifiées et parfois revêtues, comme par exemple des électrodes en graphite ultra-pur pour le procédé de transformation du silicium gazeux en silicium solide.
- Il produit tous les composants en graphite destinés au tirage des lingots de silicium et nécessaires pour garantir la pureté des cellules et le contrôle des zones chaudes au cours de la cristallisation (résistance en graphite purifié, isolation en feutre souple, isolant en carbone...). Il est particulièrement bien positionné sur la technologie de tirage de lingot CZ (Czochralski), qui est celle dont le rendement est aujourd'hui le plus élevé.
- Il offre également toute une gamme de solutions pour la protection des installations (interrupteurs, fusibles, parasurtenseurs).

- Enfin, il participe à la conversion et la distribution d'énergie photovoltaïque, avec ses solutions pour l'électronique de puissance : fusibles ultra-rapides, condensateurs, dispositifs de refroidissement et barres d'interconnexion laminées qui peuvent être proposés dans une architecture intégrée.

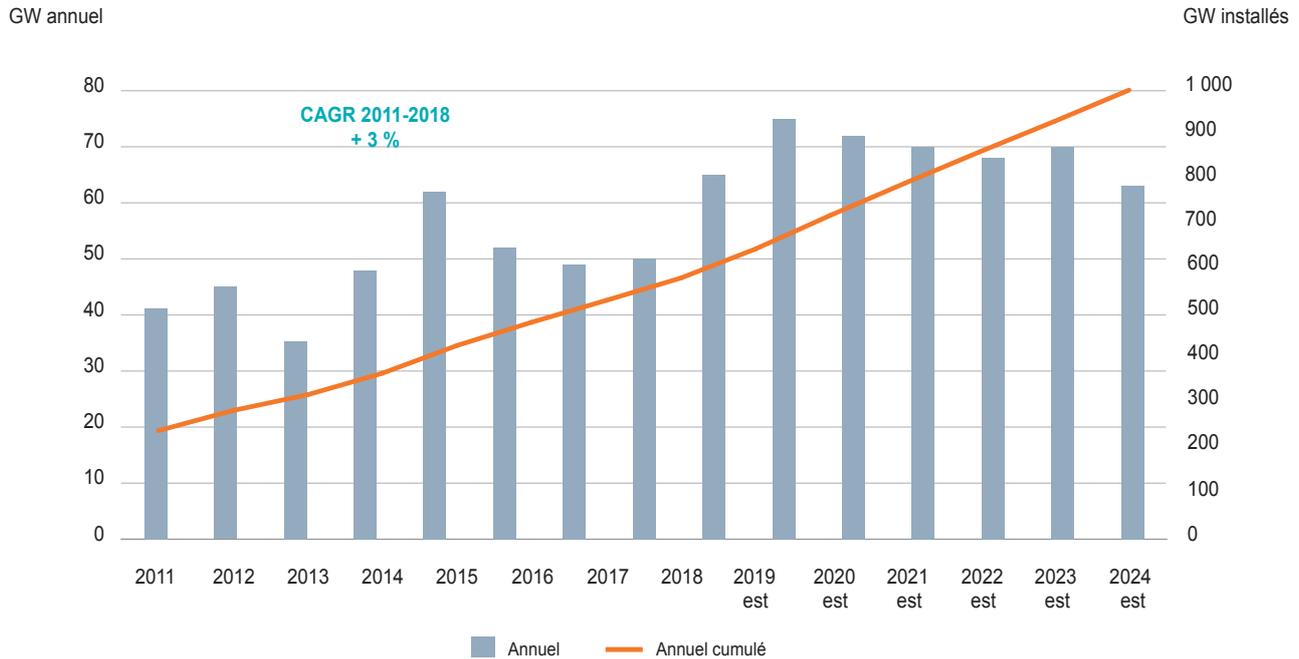
Les clients de Mersen se retrouvent sur l'ensemble de cette chaîne de valeur : les fabricants de polysilicium comme Wacker Chemie ou OCI, les fabricants de cellules solaires comme Longi, Zhonghang ou Jinko, les concepteurs de convertisseurs de puissance comme GE ou TMEIC. La gamme de solutions pour la protection des installations est généralement vendue via la distribution électrique (Affiliated Distributors, Rexel, Sonepar).

### 1.2. Eolien

La base installée des éoliennes dans le monde a atteint une capacité de près de 650GW à fin 2019. Cette base installée constitue un marché de rechange très attractif pour Mersen. En 2024, celle-ci devrait atteindre 1000GW.

(1) Source : IHS Markit.

## Eolien en GW



Source : Make Consultant et Wood Mackenzie.

La gamme de solutions de Mersen contribue à la production d'énergie éolienne en continu et en toute sécurité. Elle s'adresse principalement aux fabricants de génératrices pour éoliennes, mais également aux gestionnaires de parcs éoliens pour l'activité de rechange.

- Le Groupe travaille avec les principaux fabricants de génératrices et leur fournit des balais en carbone et porte-balais ainsi que des jeux de bagues collectrices.
- Il propose également des solutions modulaires pour offrir davantage de flexibilité aux fabricants et aux opérateurs d'éoliennes avec des systèmes de transfert de signaux, balais et porte-balais pour les moteurs d'orientation des pales et systèmes de mise à la terre.
- Sa gamme complète de fusibles, appareillages, porte-fusibles et parasurtenseurs assurent la protection des génératrices et des équipements de contrôle.
- Enfin il participe à la conversion et à la distribution d'énergie des éoliennes sur le réseau avec des fusibles ultra-rapides, condensateurs, barres d'interconnexion laminées et refroidisseurs utilisés dans l'électronique de puissance de l'éolienne.

Mersen développe également des services de maintenance pour optimiser la production d'énergie éolienne : diagnostics techniques, vérification d'équipements, installation ou remplacement de composants.

Ses clients sont les concepteurs d'éoliennes comme Siemens-Gamesa, GE, Vestas, de génératrices comme Indar ou Siemens ou les gestionnaires de parcs éoliens (Nawsa). Il sert également les concepteurs de convertisseurs de puissance.

### 1.3. Hydroélectricité

Mersen est présent également sur le marché de l'énergie hydroélectrique où le Groupe développe une gamme étendue de solutions pour les générateurs, qui répondent aussi bien aux exigences des principaux fabricants de génératrices qu'à ceux du marché de la rechange. L'offre du Groupe comprend des balais, des porte-balais et des systèmes d'aspiration de poussières ainsi que des services d'installation sur site.

### 1.4. Stockage d'énergie électrique

Le marché du stockage d'énergie électrique se décompose entre les batteries stationnaires dont une des applications essentielles est les énergies renouvelables et les batteries mobiles que l'on retrouve pour alimenter les véhicules électriques (voir le paragraphe sur le marché des Transports).

Pour les batteries stationnaires, Mersen est présent à tous les niveaux :

- Pour les modules de batteries, Mersen propose ses solutions de protection contre les surintensités en courant continu et de barres d'interconnexion laminées pour assurer la connexion des modules des batteries,
- Pour les rack et sections de batteries, Mersen propose une gamme complète de solutions de protection contre les surintensités en courant continu avec des dispositifs de type fusible et hybride (fusible et sectionneur pyrotechnique) ou des relais forte puissance,
- Pour les conteneurs de batteries, l'offre de Mersen se compose de fusibles ultra-rapides de protection en courant continu,
- Enfin, Mersen intervient dans la conversion de puissance avec ses fusibles ultra-rapides, condensateurs, barres d'interconnexion laminées et refroidisseurs. Ces convertisseurs sont nécessaires pour transformer l'énergie de courant continu en courant alternatif.

## 1.5. Energies conventionnelles

Mersen fournit l'ensemble de sa gamme de produits et solutions pour les énergies conventionnelles. En particulier, le Groupe offre des solutions de transfert de puissance (balais, systèmes de bagues collectrices, porte-balais, bagues collectrices, solutions de monitoring), assure l'étanchéité de la turbine (joints et paliers en carbone ou en graphite) et contribue à une gestion de la puissance en continu et en toute sécurité (fusibles et appareillages, refroidisseurs, barres d'interconnexion laminées).

## 2. Electronique

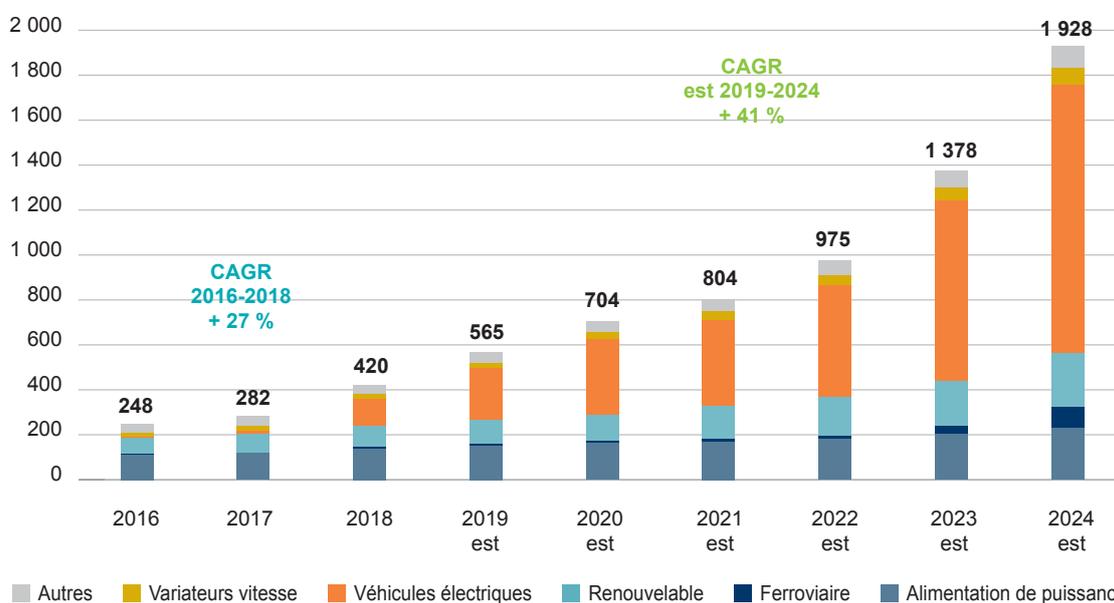
Les technologies de Mersen accompagnent le développement des semi-conducteurs pour les nouvelles applications numériques. Le Groupe fournit également les équipements d'électronique de puissance nécessaires à la conversion de l'énergie de puissance.

## 2.1. Fabrication des semi-conducteurs

Le marché des semi-conducteurs est en pleine évolution : au-delà des semi-conducteurs à base de silicium (micro-processeurs, puces et mémoires) utilisés pour les réseaux de données et les ordinateurs, les semi-conducteurs composés (compound) se développent très rapidement. Leurs applications sont variées : par exemple, les LED pour l'éclairage utilisent une couche active à base de GaN (Nitrure de Gallium) et les composants opto-électronique un substrat de phosphore d'indium.

Pour les composants de puissance (IGBT, MOSFET, JFET, DIODE), on utilise traditionnellement des semi-conducteurs à base de Silicium et depuis peu, des composants en Carbone de Silicium (SiC). Ces derniers sont des produits plus puissants, plus rapides, plus efficaces et plus compacts. Ce marché des semi-conducteurs SiC est en forte croissance et va encore s'accélérer après 2022 en lien avec le développement du véhicule électrique.

Marché des semi-conducteurs en Carbone de Silicium (SiC)



Source : Yole Development, Power SiC 2019.

Mersen fournit du graphite haut de gamme et ultra-pur pour la production de semi-conducteurs. La qualité du graphite allée à l'usinage de haute précision et les revêtements de Mersen, contribuent notamment à assurer un rendement optimal au procédé de fabrication des semi-conducteurs de puissance. Ils sont également adaptés aux nouvelles générations de composants aux dimensions de plus en plus réduites, et supportant des tensions, des fréquences de commutation et des courants électriques toujours plus élevés.

Le Groupe répond aux besoins très pointus des procédés suivants :

- Le MOCVD (Metal Organic Chemical Vapor Deposition) est un procédé chimique corrosif de dépôt de couches minces à haute température utilisé en particulier dans la production de LED hautes performances. Mersen produit des supports en graphite revêtu adapté à ce procédé.

- L'implantation ionique qui consiste à modifier localement la composition et les propriétés physiques d'un substrat avec l'introduction de dopants, est une technologie qui fonctionne grâce à une nouvelle génération de machines haute énergie. Mersen est un fournisseur privilégié d'Applied Materials, le leader mondial de cette technologie.
- Semi-conducteurs composés (LED haute performance, optique, radiofréquence et électronique de puissance) : Mersen est très bien positionné auprès des principaux producteurs de monocristaux en carbure de silicium (SiC) grâce à son expertise unique lui permettant de fournir un feutre rigide garantissant l'homogénéité thermique à 2400°C. Le Groupe fournit également des creusets en graphite pour le procédé de sublimation permettant d'obtenir des lingots de SiC.

Par ailleurs, le Groupe intervient dans des marchés connexes comme la fibre optique où il propose des produits graphite et isolant adaptés.

Ses clients sont les concepteurs ou fabricants de wafers SiC comme SiCrystal ou Dow Corning ou des OEM fabricants de machines comme Applied Materials.

## 2.2. La conversion de puissance

La fonction de l'électronique de puissance est de convertir la forme de l'énergie électrique pour la rendre conforme à l'utilisation que l'on veut en faire, par exemple pour la convertir de courant continu (DC) en courant alternatif (AC). Les convertisseurs de puissance offrent une plus grande souplesse d'utilisation de l'énergie et améliorent sa gestion, son transport et sa distribution.

Le marché de la conversion de puissance croît en moyenne de 4 % à 5 % par an en fonction de la gamme de puissance, poussé principalement par la demande pour les véhicules électriques, la traction ferroviaire, les énergies renouvelables et les variateurs de vitesse pilotant les moteurs électriques des installations industrielles.

Mersen apporte aux équipementiers une offre sur-mesure efficace pour les applications de forte puissance leur permettant d'optimiser la conception de leurs convertisseurs de puissance (Samsung, , Siemens, GE, Schneider Electric, Rockwell, ...)

Les équipes spécialisées et la capacité de design des ingénieurs de Mersen alliées à l'offre intégrée de composants incluant les barres d'interconnexion laminées, les condensateurs, les fusibles ultra-rapides et les refroidisseurs contribuent à renforcer le positionnement de Mersen en tant qu'acteur incontournable sur le marché de l'électronique de puissance.

## 3. Transports

Mersen accompagne la croissance de la mobilité de la population mondiale et du transport de marchandises. Avec ses solutions pour les marchés du ferroviaire et du véhicule électrique, le Groupe contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

### 3.1. Ferroviaire

Les tendances mondiales telles que la mondialisation, l'urbanisation, la durabilité, etc. stimulent la croissance et la transformation de l'industrie ferroviaire. Pour la période 2018-2023, la croissance globale de ce marché est attendue autour de 2,5% par an (source UNIFE, world rail market study – forecast 2018 to 2023) principalement sur le matériel roulant et les infrastructures.

Mersen offre des solutions aux constructeurs de l'industrie ferroviaire et aux exploitants des réseaux pour améliorer les performances et la fiabilité de leurs équipements. Mersen a une position reconnue sur ce marché ; celle-ci est liée à sa capacité à répondre à toutes les normes et certifications ferroviaires et à proposer des solutions innovantes. Elle est également le fruit d'un positionnement unique de longue date auprès des grands constructeurs ferroviaires et de l'implantation commerciale et industrielle locale de Mersen, d'autant plus importante qu'un nombre croissant de commandes est subordonnée à la nécessité de produire ou d'assembler les produits localement.

L'expertise du Groupe s'étend des infrastructures ferroviaires aux matériels roulants, transit ou urbains. Elle couvre des gammes de solutions pour :

- L'alimentation en énergie des motrices et auxiliaires par le biais de systèmes de conversion de puissance grâce à son offre en dispositifs de refroidissement, condensateurs, barres d'interconnexion et fusibles ultra-rapides ;
- La distribution de l'énergie vers les moteurs, grâce à des systèmes de captage de courant (bandes de pantographe ou des patins de 3ème rail) et des balais et porte-balais.

Mersen travaille avec tous les grands acteurs du ferroviaire comme Alstom, Bombardier, Siemens, GE, CRRC...

### 3.2. Aéronautique

En 2019, Airbus a affiché un nouveau record en aviation commerciale : les livraisons se sont élevées à 860 avions soit une croissance de plus de 7% par rapport à 2018. De son côté, Boeing a souffert de l'arrêt des livraisons du 737 MAX et affiche donc des livraisons en nette baisse par rapport à l'année dernière. Cependant, la flotte mondiale d'avions de ligne devrait plus que doubler au cours des 20 prochaines années (source Airbus). Cette croissance sera soutenue par le besoin d'avions neufs répondant aux besoins de croissance mais également par le remplacement d'avions existants trop consommateurs en carburant.

Mersen contribue à l'amélioration de la fiabilité et de l'efficacité des avions avec des solutions qui permettent des réductions en termes de poids, de consommation de carburant, et de coût total d'utilisation.

Ses gammes de produits permettent :

- L'optimisation des équipements avec, en particulier, une gamme de disques de freins en composite carbone/carbone. Le Groupe fournit aussi des composants essentiels pour les moteurs auxiliaires, la climatisation, la production d'énergie électrique et les systèmes de distribution ;
- L'amélioration des conditions de vol avec des matériaux composites résistant à l'usure et des balais et porte-balais adaptés aux systèmes de pression des avions ;
- Une réduction de la consommation d'énergie grâce à un refroidissement de l'électronique optimisé, des barres de connexion laminées à faible inductance, des dispositifs de positionnement des aubes de turbine et des composants à faible taux de friction.

Les solutions matériaux et de traitement thermique du Groupe interviennent également dans les procédés de fabrication des aubes de réacteur en superalliages.

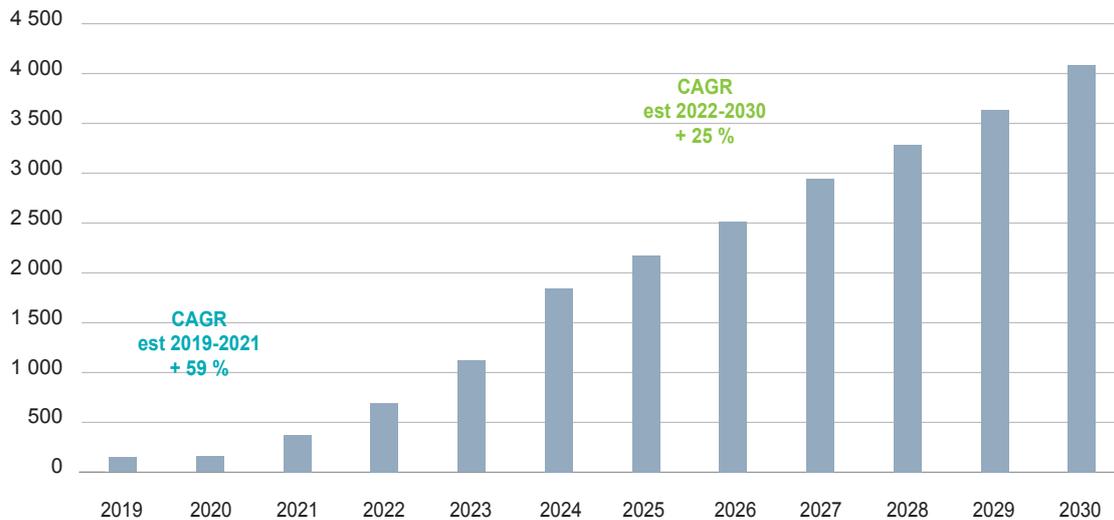
Mersen s'adresse aux sous-traitants des grands avionneurs comme Liebherr, Safran, Thales ou Rolls Royce.

### 3.3. Véhicules électriques

Le marché des véhicules électriques (BEV, HEV ou pHEV<sup>(1)</sup>) est en plein essor, tant pour les véhicules particuliers que pour les véhicules industriels ou commerciaux lourds. La progression devrait être encore plus importante à l'avenir, en particulier pour les véhicules équipés de systèmes de batteries de plus de 800V qui correspond au marché ciblé par Mersen : la croissance attendue entre 2022 et 2030 est estimée à 25% par an.

(1) Plug-in Electric Vehicle.

### Véhicules EV et HEV avec batteries >800V



Source : Divers dont Yole et International Energy Agency...

Le Groupe propose pour ces véhicules électriques purs (BEV) haut de gamme et ces véhicules industriels ou commerciaux lourds :

- Pour les modules et le pack de batteries, l'offre de Mersen est constituée de fusibles ultra-rapides, barres d'interconnexion et refroidisseurs. De plus, le Groupe développe des solutions hybrides permettant de protéger les passagers en déconnectant encore plus efficacement les batteries de forte puissance en cas de choc ou de défauts électriques avérés.
- Pour le convertisseur de puissance, les solutions de refroidissement liquide répondent aux contraintes de gestion thermique, les barres d'interconnexion laminées permettent de sécuriser les flux électriques entre les différents composants et enfin les condensateurs se chargent de filtrer les signaux issus de la conversion de puissance
- Enfin, les stations de recharge des véhicules électriques bénéficient également des mêmes avantages liés aux fusibles ultra-rapides, refroidisseurs, condensateurs et barres d'interconnexion laminées ainsi qu'aux dispositifs de protection contre les surtensions de Mersen, le tout pour une protection optimale.

Les clients de Mersen sont à la fois des constructeurs automobiles, des sous-traitants de rang 1 ou 2 et des fabricants de batteries. Le marché étant en train de se façonner, il peut encore connaître des évolutions importantes.

#### 3.4. Spatial

Les instruments optiques pour l'exploration spatiale, tout comme les observatoires au sol, requièrent une conception géométrique stable et précise, pouvant résister à des changements brusques de température et à de très fortes accélérations et vibrations. Le carbure de silicium (SiC) est particulièrement prisé pour ses propriétés uniques comme la légèreté et la stabilité thermomécanique exceptionnelle.

Mersen fournit des miroirs et structures en carbure de silicium pour les télescopes, notamment dans les projets de satellites d'observation d'Airbus Defense and Space (Herschel, Gaia, PeruSat) mais également pour des projets du CNES comme MicroCarb. Le Groupe a également été choisi pour réaliser le dernier miroir du futur télescope ELT (Extremely Large Telescope) de l'ESO (European Southern Observatory).

#### 4. Chimie corrosive

L'industrie des produits chimiques corrosifs est un marché très exigeant qui requiert les compétences les plus avancées en matière de matériaux et de procédés.

Des dizaines de milliers de produits chimiques sont présents dans notre environnement quotidien - dans les matériaux de construction en PVC, dans les polyuréthanes utilisés dans l'industrie automobile, dans les silicones pour les adhésifs et dans les plastiques hautes-performances utilisés dans les nouvelles technologies.

Tous ces produits chimiques sont élaborés selon des procédés utilisant des substances corrosives dans des environnements à haute température.

Mersen a développé des matériaux de pointe et acquis une expertise dans les équipements industriels fournissant des solutions sur-mesure, adaptées aux procédés chimiques hautement corrosifs.

Le Groupe propose des équipements conçus pour répondre aux conditions de production les plus rigoureuses, en particulier pour l'acide phosphorique, le chlore-soude, les principes actifs pharmaceutiques, les isocyanates, la fabrication d'acide et la chimie de spécialités.

Ces équipements sur-mesure, en graphite, SiC ou métaux nobles, assurent les fonctions suivantes :

- Echange thermique et/ou de réaction : échangeurs de chaleur ;
- Transfert de fluides hautement corrosifs et chauds : colonnes, réacteurs et réservoirs sous pression, tuyauterie, accessoires et soufflets.

Au-delà des équipements unitaires, Mersen propose des systèmes clé-en-main combinant ingénierie, conception, fabrication d'équipements, gestion de projet et démarrage sur site des unités.

Enfin, sur le marché de la pharmacie, Mersen offre des solutions technologiques adaptées aux impératifs de pureté des procédés, avec notamment une offre d'équipements à base de carbure de silicium et de métaux nobles.

Les clients de Mersen sont des industriels du monde de la chimie comme OCP (Phosphate), Evonik, Grasim Industries (viscose), Novartis (pharmacie)...

## 5. Industries de procédés

Les industries de procédés sont les marchés historiques du Groupe. Mersen leur fournit une large gamme de produits et de solutions sur mesure. Le Groupe accompagne les changements adoptés par ces métiers, et en particulier ceux qui sont liés à l'efficacité énergétique.

Mersen apporte son expertise dans :

- La métallurgie, avec des solutions électriques pour les fonderies et les fours, les laminoirs à chaud et à froid, les lignes galvaniques et les électrolyses.
- L'industrie des fours à haute température, avec des solutions de produits réfractaires en graphite ou composites d'isolation thermique ou en graphite souple.
- Les procédés de frittage qui nécessitent l'utilisation d'outils réfractaires en graphite pour supporter des conditions extrêmes de pression et de température des traitements.

- L'industrie du verre, qui couvre le formage et la fabrication du verre. Le Groupe a développé des nuances de graphite spécialement conçues pour ce marché.
- L'industrie du caoutchouc et des plastiques : des solutions conçues pour des opérations très spécifiques (extrusion, injection, travail à chaud, vitesse constante ou variable, etc.).
- L'industrie des pâtes et papiers : solutions électriques performantes (pour les machines à pâte, bobineuses, rouleaux, sécheurs, etc.) et solutions mécaniques et d'étanchéité (pour pompes et autres systèmes).

Les clients de Mersen sont les grands industriels du monde entier, comme Arcelor Mittal, Owens Illinois, Saint Gobain, International Paper, LafargeHolcim, ...

## Valeur créée

Le Groupe est convaincu que son développement sur le moyen et long terme ne peut se concevoir que s'il résulte de la combinaison de performances économique, financière et extra-financière et est mené dans le respect de l'ensemble de ses parties prenantes – à commencer par ses clients, au cœur de sa stratégie.

Pour cela, l'objectif de Mersen est de déployer son modèle de création de valeur dans plusieurs dimensions :

- Sociale : pour nos collaborateurs et leur famille.
- Sociétale : au travers des régions dans lesquelles le Groupe est implanté (fournisseurs locaux, taxes locales, actions de mécénat local, ...).
- Environnementale : par sa contribution au développement d'activités respectueuses de l'environnement comme les énergies renouvelables, l'électronique, l'efficacité énergétique et les transports non polluants.
- Economique : pour ses actionnaires et ses partenaires financiers.

# 2 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>20</b>
1. Cadre législatif et réglementaire	20
2. Conseil d'administration	20
3. Direction Générale	34
<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE</b>	<b>36</b>
1. Politique de rémunération des mandataires sociaux	36
2. Rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019	39
3. Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux	43
4. Intérêt des dirigeants dans le capital de la Société	43
5. Engagements avec le dirigeant mandataire social	44
6. Accords d'intéressement des salariés	45
7. Accords de participation	45
8. Plan d'Épargne Entreprise	46
9. Options de souscription (2009-2014)	46
10. Actions gratuites (programme non-dirigeants)	49
11. Actions gratuites de préférence (2015-2018)	53
12. Actions gratuites 2019 (programme dirigeant)	63
13. Attribution aux dirigeants mandataires sociaux	65
14. Éléments de rémunération versés ou attribués à Luc Themelin (Directeur Général) au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020	66
15. Éléments de rémunération versés ou attribués à Olivier Legrain (Président du Conseil) au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020	68
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>69</b>
1. Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et de leur utilisation	69
2. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	70
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants au sens de l'article L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier	71
4. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	71
5. Conventions conclues entre (i) un mandataire ou un actionnaire ayant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale	71
<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>72</b>

# ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

## 1. Cadre législatif et réglementaire

### 1.1. Dispositions légales

Il est rappelé que, depuis l'Assemblée Générale du 11 mai 2016, la gouvernance de Mersen est assurée par un Conseil d'administration à direction duale.

Conformément aux dispositions des articles L.225-37 et L.225-37-4 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente un rapport sur le gouvernement d'entreprise, notamment sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil. Ce rapport a été établi par le Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le présent rapport a été soumis pour avis au Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations du 5 mars 2020, au Comité d'Audit et des Comptes du 5 mars 2020 et pour approbation au Conseil d'administration du 10 mars 2020 en application des dispositions précitées.

### 1.2. Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : code de référence pour le groupe Mersen

En application l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le Groupe Mersen se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (révisé en janvier 2020), et se conforme à l'ensemble de ses dispositions. Le code AFEP-MEDEF est disponible sur le site de l'AFEP : [www.afep.com](http://www.afep.com) et du MEDEF : [www.medef.com](http://www.medef.com).

## 2. Conseil d'administration

### 2.1. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur constitue la charte de gouvernance du Conseil d'administration et régit, par ailleurs, les relations entre les membres de ce dernier et le Directeur Général de Mersen, dans un esprit de coopération visant notamment à assurer la fluidité des échanges entre les organes sociaux dans l'intérêt des actionnaires. Il vise à donner au Conseil d'administration les moyens de s'assurer de la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Il s'inscrit dans le cadre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le Règlement intérieur a été amendé par le Conseil lors de sa séance du 14 février 2019, afin de tenir compte des modifications du code AFEP-MEDEF, et de prendre en compte l'intégration des thématiques stratégiques au Conseil décidée par le Conseil lors de sa séance du 23 janvier 2019. Il a ensuite été amendé le 4 février 2020 pour intégrer le changement de nom du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations en Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) afin de mieux refléter les responsabilités de ce comité. Enfin, une dernière modification a été apportée et validée par le Conseil lors de sa séance du 10 mars 2020 concernant la politique de rémunération des administrateurs.

Le Règlement intérieur comporte 7 articles :

- l'article 1 définit la composition du Conseil d'administration, sa politique de diversité, la formation de ses membres et la notion de membres « indépendants » ;
- l'article 2 porte sur le rôle et les missions du Conseil d'administration et précise les listes de décisions du Directeur Général soumises à une autorisation ou à un avis préalable du Conseil d'administration ;
- l'article 3 porte sur la tenue et le déroulement des réunions du Conseil d'administration (convocations, participation, règles de majorité, compte rendu, secrétaire du Conseil) ;
- L'article 4 traite de la rémunération des membres du Conseil d'administration (rémunération des administrateurs, rémunération du Président, rémunérations exceptionnelles) ;
- l'article 5 est relatif aux obligations applicables aux membres du Conseil d'administration ;
- l'article 6 est relatif aux règles d'évaluation du Conseil d'administration ;
- l'article 7 régit les règles de fonctionnement des Comités institués par le Conseil d'administration.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est disponible sur le site Internet de la Société : [www.mersen.com/fr](http://www.mersen.com/fr), rubrique Groupe/gouvernance.

## 2.2. Missions et attributions du Conseil d'administration

Le Conseil définit l'orientation stratégique de la Société sous l'égide du Président du Conseil en étroite collaboration avec la Direction Générale de la Société. Dans le cadre de cette mission, il procède à l'examen et à l'approbation du plan stratégique de la Société et de ses activités. Le Président peut déléguer à un membre du Conseil agissant Primus Inter Pares la conduite de l'organisation des travaux, de la coordination en amont des séances du Conseil, et de l'animation des débats pendant les séances du Conseil. Il peut :

- se faire communiquer par la Société tout document qui lui paraîtrait utile à l'exercice de sa mission ;
- auditionner, en cas de dissociation des fonctions, le Directeur Général et, le cas échéant, les Directeurs Généraux Délégués, ou toute autre personne qu'il jugera utile d'auditionner ;
- se faire assister en réunion de tout tiers de son choix (expert, conseil ou commissaire aux comptes) ;
- diligenter, aux frais de la Société et dans le respect de budgets approuvés par le Conseil d'Administration, toute étude interne ou externe auprès d'experts sur des sujets relevant de leur compétence, susceptible d'éclairer les débats du Conseil.

Les missions principales du Conseil d'administration sont les suivantes :

- examen de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société et de ses filiales ;
- examen annuel et approbation du budget ;
- arrêté du rapport de gestion et de celui sur le gouvernement d'entreprise ;
- examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés ;
- examen des conventions réglementées et des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- autorisation préalable des conventions réglementées ainsi que leur examen annuel dans le but d'en confirmer l'intérêt pour la Société ;
- nomination et révocation du Directeur Général et fixation de sa rémunération ;
- examen et approbation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- cooptation des membres du Conseil d'Administration ;
- répartition de la rémunération entre les membres du Conseil d'Administration, fixation de la rémunération du Président ;
- consultation préalable sur le contenu de l'information financière semestrielle diffusée au marché ;
- autorisations en matière de cautions, avals et garanties ;
- revue des propositions de résolutions à l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'attribution d'actions gratuites.

Le Directeur Général ne peut, sans y être préalablement autorisé par le Conseil, prendre des décisions sur les sujets suivants :

- les émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social de la Société ;
- les opérations de financement susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la Société ;
- les investissements ou cession d'actifs (hors participations) d'un montant supérieur à 10 millions euros ;

- les opérations d'acquisition ou de prise de participation, sous quelque forme que ce soit dont le montant individuel ou, en cas de plusieurs prises de participation au sein d'une même entité, dont le montant cumulé, additionné de tout passif, est supérieur à 3 millions euros ;
- les octrois de cautions, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le Conseil et valable pour la durée fixée par le Conseil dans sa décision ;
- les accords de partenariat stratégiques susceptibles d'avoir un impact substantiel sur l'activité ou les résultats de la Société ;
- les opérations significatives de restructuration interne.
- les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de la société

## 2.3. Promotion de la création de valeur à long terme

Le Conseil s'attache à veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts sociaux et environnementaux sur l'ensemble des parties prenantes : clients et fournisseurs, salariés, partenaires et territoires locaux.

Il considère que l'équilibre à trouver parmi ces différents intérêts sur la durée est une condition essentielle à la pérennité du Groupe et à la création de valeur sur le long terme.

Le Conseil examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.

Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

## 2.4. Evaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration procède chaque année à une auto-évaluation afin de mesurer ses modalités de fonctionnement, la qualité de préparation des débats et la contribution effective de chaque administrateur aux travaux et débats. Cette évaluation couvre également les Comités du Conseil.

Une évaluation formalisée est menée tous les 3 ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations ou d'un membre indépendant du Conseil, avec l'aide éventuelle d'un consultant extérieur.

En 2019, cette évaluation a été menée par un administrateur indépendant, à la demande du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, qui en a fait une restitution à ce même Comité et au Conseil d'administration au mois de mars 2020. Cette évaluation a conclu à une satisfaction générale des membres du Conseil quant à son fonctionnement et à sa relation avec la Direction Générale du Groupe, et aux compétences de chacun des membres. Ils ont, en particulier, été satisfaits que les propositions d'amélioration mises en avant l'année dernière aient été mises en œuvre, ce qui démontre une volonté d'amélioration permanente. Cette année, les axes d'amélioration qui ont été mentionnés concernent plus particulièrement le renforcement de la cohésion de l'équipe, l'amélioration de la compréhension des marchés finaux que sert l'entreprise, un plus grand partage des enjeux concernant les ressources humaines au niveau du conseil d'administration et une discussion accrue sur les sujets de RSE.

## 2.5. Formation du conseil d'administration

Conformément aux dispositions légales, chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette formation peut prendre la forme de visite de sites du Groupe.

Les membres du Comité d'audit bénéficient lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

Il est également prévu que, en cas de nomination, les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat et que l'entreprise doit leur permettre de disposer du temps nécessaire.

## 2.6. Politique de diversité du conseil d'administration

Le Conseil d'administration attache une grande importance à la diversité, en particulier des genres et des compétences. Il a formellement décrit les compétences qu'il juge nécessaire pour mener à bien les missions qui lui sont fixées. Ces compétences sont présentées au paragraphe 2.7.2.

Le Conseil d'administration respecte les dispositions de la loi Copé-Zimmermann adoptée en 2011 et soutient le management dans sa politique d'intégrer un nombre plus important de femmes pour des postes d'ingénieurs et cadres. Le taux de féminisation du Conseil est de 57 % à la suite de la démission des représentants

du Groupe Ardian le 14 janvier 2020. Il était de 44 % avant ces démissions.

Il note par ailleurs l'exemplarité du Groupe pour la diversité à l'international, plus de 90 % des directeurs de site étant de nationalité locale.

## 2.7. Composition du conseil d'administration

Selon les statuts, le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration.

La durée des fonctions des membres du Conseil d'administration est de 4 ans, renouvelable.

La limite d'âge applicable à l'exercice des fonctions de tout membre personne physique du Conseil d'administration et de tout représentant permanent d'une personne morale est fixée à 72 ans.

De plus, aucune personne physique ayant passé l'âge de 70 ans, ne peut être nommée membre du Conseil d'Administration si sa nomination a pour effet de porter à plus d'un tiers le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé cet âge.

Le 14 janvier 2020, Yann Chareton et Dominique Gaillard, représentant Ardian au conseil d'administration, ont démissionné de leurs fonctions.

A la date de publication de l'URD, le Conseil d'administration est composé de 8 membres :

	Fonction au sein du Conseil	Informations personnelles			Expérience			Position au sein du Conseil			Participation à un comité	
		Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil (années)	Audit et Comptes	CGNR
Olivier LEGRAIN	Président	67	M	FR	1 400	0	x	18/05/2017	AG 2021	3		x
Isabelle AZEMARD	Administratrice	68	F	FR	800	1		15/05/2014	AG 2022	6		x
Pierre CREUSY	Administrateur représentant les salariés	58	M	FR	200	0		12/10/2017	12/10/2021	2		x
Michel CROCHON	Administrateur	68	M	FR	800	0	x	18/05/2017	AG 2021	3	x	
Carolle FOISSAUD	Administratrice	53	F	FR	823	1	x	16/05/2013	AG 2021	7	x	
Magali JOESSEL**	Administratrice	46	F	FR	2 242 770	0		30/10/2013*	AG 2023	6	x	
Ulrike STEINHORST	Administratrice	68	F	ALL	815	2	x	16/05/2013	AG 2021	7		x
Denis THIERY	Administrateur	64	M	FR	800	0	x	17/05/2019	AG 2023	1	x	x

■ Président

\* Cooptation

\*\* Représentant permanent de Bpifrance Investissement

### 2.7.1. Evolution de la composition du conseil et des comités en 2019 et 2020 (à la date de publication du présent document)

	Démission	Nomination	Fin de mandat
Conseil d'administration	17 mai 2019		Catherine Delcroix Henri-Dominique Petit
	17-mai 2019	Denis Thiery	
	14-janv 2020	Yann Chareton Dominique Gaillard	
Comité d'audit et des comptes	17 mai	Yann Chareton	Denis Thiery
Comité de la Gouvernance et des Rémunérations	22 mars		Denis Thiery

A l'occasion du non-renouvellement du mandat d'administrateur et de Président du comité d'audit et des comptes d'Henri-Dominique Petit, le Conseil d'administration a mandaté un cabinet de conseil spécialisé afin de sélectionner des candidats potentiels ayant les compétences recherchées, notamment dans le domaine financier mais également une expertise à l'international. Les candidats ont été audités par certains membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale. La préconisation finale au Conseil a été faite par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

Denis Thiery apportera sa longue expérience de Directeur Financier au sein de différentes sociétés, puis de Directeur Général à la tête d'un Groupe international de taille intermédiaire comparable à Mersen. Il a également travaillé pendant plusieurs années aux Etats-Unis.

### 2.7.2. Profil, expérience et expertise des administrateurs

Le Conseil d'Administration et le Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, de genre que d'expériences.

Le tableau ci-dessous résume les principaux domaines d'expertise et d'expérience des administrateurs.

	O. Legrain	I. Azemard	P. Creusy	M. Crochon	C. Foissaud	M. Joëssel	U. Steinhorst	D Thiery
Direction Générale				X	X			X
Innovation						X	X	
Stratégie	X	X		X		X	X	X
Expérience des métiers de Mersen			X	X				
Compétence industrielle	X	X			X			
International/connaissance d'une région géographique stratégique pour Mersen		X	X	X				X
Finance/Gestion des risques/connaissance des marchés financiers/M&A					X	X		X
RSE / Capital humain	X		X		X		X	

### 2.7.3. Présentation détaillée des membres du conseil d'administration

#### Olivier Legrain

67 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2021  
Actions détenues : 1400

#### Président du conseil d'administration de Mersen

##### Biographie – Expérience professionnelle

Olivier Legrain a commencé sa carrière chez Rhône-Poulenc où il a occupé des responsabilités au sein de plusieurs business units. Il a ensuite rejoint le Groupe Lafarge comme membre du Comité Exécutif, en charge des matériaux de spécialités et de la stratégie. Il a présidé le Groupe de matériaux Materis après en avoir organisé la sortie du Groupe Lafarge jusqu'en 2015.

##### Principales activités exercées hors de la société

Olivier Legrain est désormais thérapeute.

##### Mandats en cours

Administrateur : Kiloutou, Minafin, Astance

Président du Conseil : Parex

Membre du comité de gouvernance : Balas

##### Mandats échus au cours des 5 dernières années

Administrateur : Parot

#### Isabelle Azemard

68 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2022  
Actions détenues : 800

#### Membre du conseil d'administration de Mersen

##### Biographie – Expérience professionnelle

Isabelle Azemard a fait sa carrière au sein du groupe Thales, dont 20 ans à des postes de direction marketing et commerciale, essentiellement à l'international. Depuis 2013, elle est consultante auprès de dirigeants d'entreprise.

##### Principales activités exercées hors de la société

Depuis 2013, elle est consultante auprès de dirigeants d'entreprise.

##### Mandats en cours

Administrateur : AXA mutuelle IARD, Mutuelle Vie, Latécoère.

Co-gérante de : RTDE

##### Mandats échus au cours des 5 dernières années

Administrateur de Majencia

#### Pierre Creusy

58 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2021  
Actions détenues : 200

#### Membre du conseil d'administration de Mersen, représentant les salariés

##### Biographie – Expérience professionnelle

Pierre Creusy a rejoint Mersen en 1986. Après une période de coopération en Corée, il a occupé des fonctions d'ingénieur méthodes production puis de chef de produits avant de rejoindre l'équipe Finance Corporate en tant que contrôleur de gestion. En 1999, il prend des responsabilités commerciales en Asie puis il occupe la fonction de Directeur des Projets Stratégiques au sein du pôle *Electrical Power*. Il est actuellement Directeur de Projets et Amélioration de la performance de ce même pôle.

##### Principales activités exercées hors de la société

NA

##### Mandats en cours

NA

##### Mandats échus au cours des 5 dernières années

NA

#### Michel Crochon

68 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2021  
Actions détenues : 800

#### Membre du conseil d'administration de Mersen

##### Biographie – Expérience professionnelle

Michel Crochon a effectué toute sa carrière au sein du groupe Schneider Electric où il a construit une expérience très diverse, dans des postes de management de service, de direction d'usine, de vente, de marketing, de fonctions transverses et de management de grosses unités. Il a été membre du Comité exécutif pendant 12 ans successivement en charge de la Division Clients et Marchés, du Business Industrie, du Business Energie et Infrastructures et enfin de la Stratégie et de la Technologie du Groupe. Il a acquis une expérience internationale et des challenges cross-culturels en voyageant et dirigeant des équipes dans de nombreux pays et en vivant 3 ans en Chine et 3 ans à Hong Kong.

##### Principales activités exercées hors de la société

NA

##### Mandats en cours

Administrateur de Sphérea

##### Mandats échus au cours des 5 dernières années

NA

**Carolle Foissaud**

53 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2021  
Actions détenues : 823

**Membre du conseil d'administration de Mersen**Biographie – Expérience professionnelle

Carolle Foissaud a fait l'essentiel de sa carrière au sein du Groupe Areva principalement dans des fonctions opérationnelles au sein des branches Combustibles et Réacteurs, et dans des fonctions de dirigeant en tant que Président Directeur Général (PDG) de STMI et de ses filiales dans le domaine de l'Assainissement et PDG d'Areva TA dans le domaine des réacteurs de propulsion navale et des réacteurs de recherche. Elle a également été membre de l'Executive Management Board (EMB) du Groupe Areva.

Principales activités exercées hors de la société

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017, Carolle Foissaud est Directrice Générale du pôle Industrie chez Bouygues Energies et Services.

Mandats en cours

NA

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Administratrice de l'Ecole Navale  
Administratrice indépendante de GFI

**Magali Joessel**

46 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2024  
Actions détenues par BpiFrance :  
2 242 770

**Membre du conseil d'administration de Mersen**Biographie – Expérience professionnelle

Magali Joessel a commencé sa carrière au ministère de l'économie et des finances et a intégré l'Inspection générale des finances. Elle a ensuite été Directrice des investissements d'intérêt général de la Caisse des Dépôts et Consignations. Elle a rejoint BpiFrance au moment de sa création mi 2013 comme Directrice de la Stratégie.

Principales activités exercées hors de la société

Depuis septembre 2014, Magali dirige le fonds d'investissement SPI (sociétés de projets industriels), qui investit dans la création d'activités industrielles innovantes

Mandats en cours

Administrateur de : Naval Energies, Yposkesi, RATP

Mandats échus au cours des 5 dernières années

NA

**Ulrike Steinhorst**

68 ans  
Nationalité allemande  
Echéance de mandat : 2021  
Actions détenues : 815

**Membre du conseil d'administration de Mersen**Biographie – Expérience professionnelle

Ulrike Steinhorst a commencé sa carrière en France au Ministère des Affaires Européennes. Elle rejoint la Direction Internationale d'EDF en 1990 avant de revenir en Allemagne où elle intègre le groupe Degussa en 1999. Elle y occupe plusieurs fonctions, d'abord en Allemagne, ensuite en France, où elle a notamment dirigé la filiale française du Groupe Degussa. En 2007, elle rejoint EADS comme Directeur de Cabinet du Président Exécutif, avant de prendre, en 2012, la responsabilité de la Stratégie, des Finances et du Plan à la Direction Technique du Groupe Airbus.

Principales activités exercées hors de la société

Présidente de la SASU Nuria Consultancy

Mandats en cours

Membre du Conseil d'Administration : Valeo, Albioma

Membre du Conseil d'administration de l'école des Mines ParisTech et de la Chambre de commerce et de l'industrie franco-allemande

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Administratrice de l'Institut des Maladies Génétiques IMAGINE

Administratrice de la fondation F2I (UIMM)

**Denis Thiery**

64 ans  
Nationalité française  
Echéance de mandat : 2023  
Actions détenues : 800

**Membre du conseil d'administration de Mersen**Biographie – Expérience professionnelle

Denis Thiery a occupé plusieurs fonctions au sein de Wang France entre 1984 et 1991 avant d'en devenir directeur financier en 1989. De 1991 à 1997, il était directeur financier puis directeur général de Moorings, un leader mondial de la location de bateaux de plaisance, basé aux États-Unis. Il a rejoint le groupe Neopost en 1998 comme directeur financier Groupe et a été Directeur Général du Groupe de 2007 à 2018 et Président du Conseil d'administration de janvier 2010 à juillet 2019.

Principales activités exercées hors de la société

NA

Mandats en cours

NA

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Président de Neopost/Quadiant

**2.7.4. Administrateurs indépendants**

Pour vérifier la conformité au caractère indépendant de chacun de ses membres, le Conseil examine, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, tous les critères proposés par le code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur du conseil, à savoir :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, de la Société, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, ou d'une société qu'elle 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, conseil, significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ou lui être lié directement ou indirectement);
- ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou de son Groupe;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise ou d'une Société du Groupe au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être mandataire social de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe.

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'Administration peut estimer qu'un de ses membres, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas certains des critères ci-dessus est cependant indépendant. Dans ce cas, le Conseil devra apporter des explications qui doivent être fondées sur la situation particulière de la Société et du membre du Conseil concerné.

Lors de sa séance du 6 mars 2018, sur la base des recommandations du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration avait revu les critères d'indépendance des membres du Conseil d'administration et avait jugé que les représentants de Bpifrance Investissement (et à cette date ceux d'Ardian) ne pouvaient être considérés comme indépendants en raison du niveau de leur participation au capital. Le représentant des salariés n'est également pas considéré comme indépendant.

	Administrateurs non indépendants		Administrateurs indépendants					Représentant les salariés
	I. Azemard	M. Joëssel	O. Legrain	M. Crochon	C. Foissaud	U. Steinhorst	D. Thiery	P. Creusy
Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	X	X	X	X	X	X	O
Mandats croisés	X	X	X	X	X	X	X	X
Relations d'affaires significatives	X	X	X	X	X	X	X	X
Lien familial proche avec un dirigeant	X	X	X	X	X	X	X	X
Relations de CAC au cours des 5 dernières années	X	X	X	X	X	X	X	X
Durée de mandat supérieur à 12 ans	X	X	X	X	X	X	X	X
Statut de dirigeant mandataire social non-exécutif	X	X	X	X	X	X	X	X
Statut d'actionnaire important	O	O	X	X	X	X	X	X

X : non - O : oui

Avec la démission des deux administrateurs représentant Ardian le 14 janvier 2020, le Conseil comprend un taux de 71 % de membres indépendants, étant précisé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé dans ce cadre, et ce conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

En fin d'année 2019 (donc avec les membres représentants Ardian), le taux d'indépendant était de 55 %.

### 2.7.5. Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

A la date d'établissement du présent document de référence et à la connaissance de la Société :

- Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale.
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre l'un des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au cours des cinq dernières années au moins.
- aucun des membres du Conseil d'administration ni de la Direction Générale n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au cours des cinq dernières années au moins<sup>(1)</sup>.
- aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) contre l'un des membres du Conseil d'administration ni de la direction générale au cours des cinq dernières années au moins.
- aucun des membres du Conseil d'administration ni de la Direction Générale n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.
- aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les intérêts privés et/ou d'autres devoirs des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale à l'égard de Mersen.
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires avec des clients, fournisseurs ou autre aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de la société qu'ils détiennent.

Concernant la prévention et la gestion des conflits d'intérêts, le règlement intérieur (article 5) prévoit que les administrateurs « *informent le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués. Dans ce cas, ils s'abstiennent de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.* »

### 2.7.6. Procédure d'évaluation des conventions réglementées et autres conventions «libres»

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 19 décembre 2019 a approuvé une procédure interne d'identification des conventions réglementées et des conventions courantes conclues à des conditions normales. Cette procédure s'applique préalablement à la conclusion de toute convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée ainsi qu'à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, et permet l'identification de toute convention courante conclue à des conditions normales. Cette procédure est disponible sur le site internet de la Société. En application de cette procédure, le Conseil d'administration du 4 février 2020 a procédé à l'évaluation des conventions conclues par la Société.

#### 2.7.7. Période d'abstention

Le Conseil d'administration, le Directeur Général ainsi que les principaux dirigeants du Groupe se sont engagés à s'abstenir d'utiliser ou de communiquer toute information privilégiée qu'ils pourraient détenir à des fins d'achat ou de vente de titres de la Société et à ne procéder à aucune opération sur les titres. Dans le cadre de la prévention des manquements d'initiés, ils se sont donc engagés à ne pas intervenir sur les titres pendant les périodes d'abstention.

Pour l'exercice 2020, les périodes d'abstention sont :

- du 16 janvier au 30 janvier 2020 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2019, le 30 janvier 2020 post bourse.
- du 10 février au 10 mars 2020 inclus : du fait de l'annonce des comptes annuels 2019, le 11 mars 2020 avant bourse.
- du 15 avril au 29 avril 2020 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2020, le 29 avril 2020 post bourse.
- du 1 juillet au 30 juillet 2020 inclus : du fait de l'annonce des résultats semestriels, le 31 juillet 2020 avant bourse.
- du 14 octobre au 28 octobre 2020 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020, le 28 octobre 2020 post bourse.

Les périodes visées ci-dessus sont fixées notamment en application des recommandations de l'AMF (Position Recommandation AMF n° 2016-08) et du Règlement dit « Abus de Marché » du 16 juillet 2014, qui préconisent deux périodes d'abstention :

- une période de **30 jours** calendaires minimum avant la publication des comptes annuels, semestriels et, le cas échéant, des comptes trimestriels complets ; et
- une période de **15 jours** calendaires minimum avant la publication du chiffre d'affaire trimestriel.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun contrat de service liant les membres des organes de Direction ou d'Administration à Mersen ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages à terme.

(1) Madame Isabelle Azemard a porté à la connaissance de la Société que la société Majencia dont elle était administrateur, a été déclarée en liquidation judiciaire le 17 Avril 2019 et repris par Nowy Styl Group dont siège social est situé au 49, rue Puzaka à Krosno (Pologne). L'activité a été maintenue.

## 2.8. Travaux du Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'assiduité annuelle des membres du Conseil aux différentes réunions au cours de l'année 2019 :

Membres du conseil hors Ardian	Assiduité au conseil	Assiduité au comité d'audit et des comptes	Assiduité au comité de la Gouvernance et des Rémunération
Isabelle Azemard	88 %	NA	100 %
BpiFrance Investissement	100 %	80 %	NA
Pierre Creusy	100 %	NA	100 %
Michel Crochon	100 %	100 %	NA
Catherine Delcroix <sup>(2)</sup>	100 %	100 %	NA
Carolle Foissaud	75 %	80 %	NA
Olivier Legrain	88 %	NA	100 %
Henri-Dominique Petit <sup>(3)</sup>	100 %	100 %	100 %
Ulrike Steinhorst	100 %	NA	100 %
Denis Thiery <sup>(3)</sup>	100 %	100 %	100 %
<b>Moyenne membres hors Ardian</b>	<b>94 %</b>	<b>91 %</b>	<b>100 %</b>
Yann Chareton <sup>(1)</sup>	38 %	100 %	NA
Dominique Gaillard	63 %	NA	100 %
<b>Moyenne générale</b>	<b>86 %</b>	<b>92 %</b>	<b>100 %</b>

(1) membre du comité d'audit et des comptes jusqu'au 17 mai 2018

(2) membre du conseil d'administration jusqu'au 17 mai 2018, non remplacé

(3) HD Petit membre du conseil d'administration et Président du comité d'audit et des comptes jusqu'au 17 mai 2019, remplacé par D. Thiery

Les administrateurs représentant Ardian ont été peu présents aux réunions du conseil d'administration au cours de l'année 2019. Ardian a annoncé en janvier 2020 le franchissement à la baisse du seuil de 10 % du capital et la démission de ses représentants au conseil.

Le Président du Conseil, Olivier Legrain, n'a pas pu être présent à une réunion du Conseil, en raison de son hospitalisation.

Au moins une fois par an, une réunion informelle est organisée par le Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Ces réunions étant informelles, elles ne donnent pas lieu à un compte-rendu.

Le Conseil d'administration s'est réuni 8 fois en 2019, avec un taux de présence moyen de 86 %.

Au cours de ces réunions, le Conseil a examiné et/ou s'est prononcé sur les questions suivantes :

### ■ Stratégie et développement du Groupe

- Approbation des plans stratégiques, business plan et budget
- Approbation des acquisitions, notamment Columbia, AGM Italy Srl, GAB Neumann GmbH
- Examen de la feuille de route RSE du Groupe et de ses objectifs à 3 ans

- Discussions sur des thématiques stratégiques : avancements sur le marché du véhicule électrique, positionnement sur une ligne de produit du pôle EP, politique R&D, gestion des expertises

### ■ Résultats du Groupe

- Points réguliers sur l'activité du Groupe
- Approbation des comptes semestriels et annuels, documents prévisionnels de gestion, projets de communiqués liés aux résultats et aux guidances

### ■ Gouvernance

- Approbation de la nomination de Denis Thiery en tant qu'administrateur et du renouvellement de Bpifrance Investissement.
- Revue de la composition des comités à la suite du non-renouvellement du mandat d'Henri-Dominique Petit
- Examen de l'indépendance des administrateurs.
- Plans de succession
- Approbation des modifications du Règlement intérieur du conseil
- Approbation de la procédure d'évaluation des Conventions courantes conclues à des conditions normales et mise en œuvre de ladite procédure

- Rémunérations
  - Approbation de la rémunération du Directeur Général (dont fixation des objectifs de l'année en cours et approbation des niveaux d'atteintes des objectifs de l'année passée) et examen des conventions réglementées le concernant (dont indemnités de départ, indemnité de non concurrence, retraite supplémentaire)
  - Approbation des programmes de LTI (Long Term Incentives) et des bénéficiaires, y compris pour le Directeur Général
- Préparation de l'Assemblée Générale
  - Approbation du programme de rachat d'actions
  - Approbation des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale
- Autres
  - Approbation de cautions et garanties émises par Mersen SA
  - Approbation du refinancement d'un placement privé et des lignes bancaires en Chine
  - Examen des comptes rendus des comités du Conseil

## 2.9. Travaux des deux Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a défini dans son Règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses deux Comités : le Comité d'Audit et des Comptes et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Dans la mesure du possible et en fonction des circonstances applicables, toute délibération du Conseil d'administration portant sur un domaine de compétence d'un Comité devra avoir été précédée de la saisine dudit Comité compétent et ne pourra être prise qu'après la remise par le Comité compétent de ses recommandations ou propositions. En outre, un membre du Conseil agissant *Primus Inter Pares* anime les débats du Conseil sur les questions de stratégie.

Chacun des Comités, ainsi que l'administrateur animant la stratégie peut, dans l'exercice de ses attributions :

- se faire communiquer par la Société tout document qui lui paraîtrait utile à l'exercice de sa mission ;
- auditionner, en cas de dissociation des fonctions, le Directeur Général et, le cas échéant, les Directeurs Généraux Délégués, ou toute autre personne qu'il jugera utile d'auditionner ;
- se faire assister en réunion de tout tiers de son choix (expert, conseil ou commissaire aux comptes) ;
- diligenter, aux frais de la Société et dans le respect de budgets approuvés par le Conseil d'Administration, toute étude interne ou externe auprès d'experts sur des sujets relevant de leur compétence, susceptible d'éclairer les débats du Conseil.

Cette consultation des Comités ne peut cependant avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration par la loi ou les statuts, ni pour effet de réduire ou limiter les pouvoirs du Directeur Général.

### 2.9.1. Comité d'Audit et des Comptes

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Comité d'Audit et des Comptes est composé au minimum de trois membres et au maximum de six membres, dont deux tiers de membres indépendants. Le Règlement intérieur prévoit également que les membres du Comité d'Audit et des Comptes sont choisis notamment pour leurs compétences dans les domaines comptable et financier. Compte tenu de leur formation et expérience professionnelle, les membres du Comité remplissent ce critère de compétences.

Le Comité d'Audit et des Comptes se réunit au moins trois fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Pour l'examen des comptes annuels, le Comité se réunit environ une semaine avant le Conseil d'administration. Le Directeur Financier du Groupe est chargé de faire les présentations. Il présente au moins une fois par an un point sur l'exposition du Groupe aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale. Le Directeur des Risques, de la Compliance et de l'Audit Interne est présent au moins une fois par an à ces réunions, de même que le Directeur du Contrôle de Gestion et le Directeur du Financement et de la Trésorerie.

Le Comité d'Audit et des Comptes est chargé des missions suivantes :

- du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière ;
- d'examiner les comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, ainsi que de la réalisation de la mission de contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de s'assurer du respect des conditions d'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale dans le respect de l'article L 823-19 3 du Code de commerce. Les recommandations et préférences du comité sont portées à la connaissance de l'assemblée générale appelée à statuer sur la nomination des commissaires aux comptes ;
- d'approuver la fourniture de services autres que la certification des comptes, sous réserve qu'elle ne soit pas interdite par la réglementation. Le comité se prononce après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci.

En 2019, le Comité s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de 92 %.

Au cours de ces réunions, le comité a examiné et/ou s'est prononcé sur les questions suivantes :

- Revue et approbation des résultats annuels et semestriels du Groupe
- Revue du document de référence
- Evolution des normes comptables, notamment impact pour le Groupe de la norme IFRS 16 sur les contrats de location
- Revue des travaux en matière de compliance, notamment relatif à la loi dite «Sapin2» et à la réglementation RGPD
- Examen et approbation d'une proposition de refinancement du Groupe par une émission d'un Schuldschein (130M€)
- Revue de l'avancement du plan Buzit (évolution des systèmes d'information du Groupe)
- Cartographie des risques avec un point sur la cybersécurité
- Revue et approbation du programme d'audit 2020. Bilan du contrôle interne et des audits 2019
- Examen de l'indépendance des CAC. Revue des honoraires hors audit. Renouvellement de la charte des missions hors audit
- Autres sujets, comme la fiscalité, les retraites, et la gestion du cash

Le Comité s'est également entretenu à 2 reprises avec les commissaires aux comptes hors présence du management.

### 2.9.2. Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations est composé au minimum de trois membres et au maximum de six membres (hors administrateur représentant les salariés), dont une majorité de membres indépendants. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission.

Conformément au §8.4 du Code AFEP/MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'étant pas comptabilisé dans le cadre de la proportion de membres indépendants, le Comité comprend bien une majorité de membres indépendants (3 sur 5), conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations est chargé des missions suivantes :

#### ■ Gouvernance et nomination

- être en mesure de formuler une proposition sur les nominations, révocations et renouvellements des mandats du Directeur Général, du Président du Conseil, des membres des Comités et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués ;
- donner un avis sur les candidatures envisagées aux fonctions ci-dessus, en termes de compétence, de disponibilité, d'adéquation et de complémentarité avec les autres membres du Conseil d'Administration et en tenant compte de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil ;

- établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et de s'assurer de l'existence d'un plan de succession pour les membres du Comité exécutif ;
- être informé a priori de la nomination ou de la révocation des membres du Comité exécutif de la Société envisagée par la direction générale ;
- proposer la qualification de membre indépendant pour les membres du Conseil d'Administration concernés ;
- examiner et évaluer les pratiques de la Société au regard des règles de gouvernance d'entreprise ; et notamment, examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société se réfère et informer le Conseil d'Administration de ces évolutions ;
- évaluer périodiquement la structure, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et soumettre toute recommandation concernant toute modification éventuelle ;
- préparer l'évaluation du Conseil d'Administration prévue par le règlement intérieur et effectuer des recommandations au Conseil d'Administration sur son fonctionnement sur la base des résultats de cette évaluation.

#### ■ Rémunérations

- proposer la rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration ; émettre une recommandation au Conseil d'Administration, en vue d'une résolution soumise à l'assemblée générale, concernant toute modification du montant global de l'enveloppe de rémunérations des administrateurs ou des modalités de répartition entre les administrateurs ;
- effectuer toute recommandation au Conseil d'Administration sur la rémunération annuelle et pluriannuelle du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués, la règle de détermination de leurs éléments variables, et les éléments complémentaires tels que le régime de retraite et les avantages en nature ;
- émettre toute recommandation sur les indemnités et avantages envisagés en cas de révocation ou cessation du mandat de Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général et le cas échéant des Directeurs Généraux Délégués ;
- être informé des indemnités envisagées par le Directeur Général dans le cadre de la rupture du contrat de travail d'un membre du Comité exécutif, et donner un avis à cet égard au Président du Conseil d'Administration ;
- donner un avis sur la politique d'attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou de tout autre type de valeurs mobilières mise en œuvre par le Conseil d'Administration, concernant toutes les catégories de bénéficiaires, et plus particulièrement concernant le Directeur Général et les membres du Comité exécutif de la Société; faire une recommandation sur la périodicité des attributions et les modalités d'attribution ;
- être informé préalablement des conditions et de l'évolution de la rémunération des membres du Comité exécutif.

Au cours de cette période, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations s'est réuni 3 fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de ces réunions, le comité a examiné et/ou s'est prononcé sur les questions suivantes :

#### ■ Rémunérations

- Résultats 2018 et Propositions 2019 pour la rémunération fixe et variable (variables annuel et pluriannuel) de l'ensemble des membres du Comité Exécutif (y compris Directeur Général)
- Enquête de compétitivité sur la rémunération du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier Groupe

#### ■ Gouvernance

- Impact des révisions du code Afep-Medef et de la loi Pacte
- Auto-évaluation du Conseil, revue des compétences des administrateurs

- Revue des taux de participation au conseil et aux comités
- Composition du conseil, renouvellements des mandats
- Revue des éléments du document de référence, en particulier vote ex-post et ex-ante
- Préparation de l'assemblée générale : revue des éléments de gouvernance
- Plan de Succession du Directeur General

Le comité de la Gouvernance et des Rémunérations a également décidé, au cours de la réunion du 28 octobre 2019 d'aligner le nom de ce comité avec ses missions et de désormais se nommer comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Le règlement intérieur a été modifié en ce sens le 4 février 2020.

## Autres mandats des membres du conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration	Date de première nomination	Date de renouvellement en tant qu'administrateur	Date de fin de mandat
<p><b>Isabelle AZEMARD</b> Née le 27/02/1952 Membre du CGNR <b>adresse professionnelle :</b> 3 bd Pershing - Paris</p>	15/05/2014	17/05/2018	Assemblée générale statuant sur les comptes 2021
<p><b>Bpifrance Investissement</b> représenté par <b>Magali JOESSEL</b> Née le 24/10/1973 Membre du Comité d'Audit et des Comptes <b>adresse professionnelle :</b> 6/8 Boulevard Haussmann - Paris</p>	30/10/2013 (cooptation)	17/05/2019	Assemblée générale statuant sur les comptes 2023
<p><b>Pierre CREUSY</b> Né le 27/09/1962 Membre du CGNR Administrateur représentant les salariés <b>adresse professionnelle :</b> Tour Eqho, 2 avenue Gambetta 92066 La Défense</p>	12/10/2017		12/10/2021
<p><b>Michel CROCHON</b> Né le 14/10/1951 Membre du Comité d'Audit et des Comptes, Administrateur indépendant* <b>adresse professionnelle :</b> Bâtiment Atlantis, 1, avenue Eugène Freyssinet 78061 Saint Quentin en Yvelines</p>	18/05/2017		Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
<p><b>Carolle FOISSAUD</b> Née le 02/09/1966 Membre du Comité d'Audit et des Comptes Administrateur indépendant* <b>adresse professionnelle :</b> Bouygues Energies et Services, 19 rue Stephenson, Saint Quentin en Yvelines</p>	16/05/2013	18/05/2017	Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
<p><b>Olivier LEGRAIN</b> Né le 30/09/1952 Président du Conseil Membre du CGNR Administrateur indépendant* <b>adresse professionnelle :</b> Tour Eqho, 2 avenue Gambetta 92066 La Défense</p>	18/05/2017		Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
<p><b>Ulrike STEINHORST</b> Née le 02/12/1951 Président du CGNR Administrateur indépendant* <b>adresse professionnelle :</b> 3, Villa du Coteau – Clamart Nationalité : Allemande</p>	16/05/2013	18/05/2017	Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
<p><b>Denis THIERY</b> Né le 26/06/1955 Président du comité d'audit et des comptes Membre du CGNR Administrateur indépendant <b>adresse professionnelle :</b> 26 rue de St Germain, Fourqueux</p>	17/05/2019		Assemblée générale statuant sur les comptes 2023

\* Selon les critères AFEF-MEDEF.

\*\* Société cotée.

Nombre d'actions détenues dans le capital de Mersen	Autres mandats
800	<b>Administrateur de :</b> AXA mutuelle IARD et mutuelle Vie, Latécoère**, Co-gérante de : RTDE
2 242 770	<b>Administrateur de :</b> Naval Energies, Yposkesi, RATP
200	NA
800	<b>Administrateur de :</b> Sphérea
823	<b>Directrice Générale :</b> Pôle Industrie de Bouygues Energies et Services
1400	<b>Administrateur :</b> Kiloutou, Minafin, Astrance <b>Président du Conseil :</b> Parex <b>Membre du comité de gouvernance :</b> Balas
815	<b>Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité stratégique de :</b> Valeo** <b>Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance de :</b> Albiona** <b>Membre du Conseil d'administration de :</b> l'école des Mines Paris Tech et de la Chambre de commerce et de l'industrie franco-allemande.
800	NA

Concernant la date de dernier renouvellement des administrateurs, il est précisé que à la suite du changement de mode d'administration de la société, l'Assemblée Générale du 11 mai 2016 a nommé les administrateurs pour la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance qui restait à courir.

Les administrateurs dont la nationalité n'est pas mentionnée sont de nationalité française.

### 3. Direction Générale

La Société est dirigée par un Directeur Général, qui exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil d'administration. Le Directeur Général est rééligible. Le Directeur Général ne doit pas être âgé de plus de 65 ans. Lorsqu'il atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office. Le Directeur Général peut être révoqué par le Conseil d'administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs attribués par la loi au Conseil d'administration et aux Assemblées d'actionnaires.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directeur Général 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, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer, parmi ses membres ou en dehors, une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le Directeur Général, qui portent alors le titre de Directeur Général délégué.

#### 3.1. Directeur Général

Le Conseil d'administration du 11 mai 2016 a nommé Luc Themelin aux fonctions de Directeur Général. Il n'a pas été nommé de Directeur Général délégué.

Titulaire d'un doctorat en sciences des matériaux céramiques, Luc Themelin a débuté sa carrière chez Alliages Frittés Metafram, filiale du groupe Pechiney, en 1988. Il a rejoint le groupe Mersen en 1993 où il a débuté en tant qu'ingénieur Recherche et Développement. Il est nommé Directeur de la Division Freinage en 1998 puis Directeur de la Division Hautes Températures en 2004. Il entre au Comité Directeur en 2005, tout en conservant la direction de la Division Freinage et la supervision de la Division Hautes Températures. Le 1<sup>er</sup> juillet 2008, Luc Themelin est nommé Superviseur des activités Applications Electriques et en mai 2009 Membre du Directoire. Le 24 août 2011, il est nommé Président du Directoire. Son mandat de Président a été renouvelé le 16 mai 2013 pour une période de 4 ans. Il a été nommé Directeur Général le 11 mai 2016.

Noms	Date de première nomination (au Directoire)	Date de dernier renouvellement*	Nombre d'actions détenues dans le capital de Mersen	Autres mandats
<b>Luc THEMELIN</b> Né le 23/02/1961 Directeur Général (depuis le 11 mai 2016)	19/05/2009	11/05/2016	11 862	Président et/ou administrateur de plusieurs filiales du Groupe Mersen.

\* Correspond à la date de nomination en tant que Directeur Général suite au changement de mode d'administration de la société

### 3.2. Comité Exécutif

Un Comité Exécutif a été mis en place par le Directoire le 14 octobre 2011 et a été maintenu lors du changement de gouvernance intervenu le 11 mai 2016. Il assure la direction opérationnelle du groupe Mersen et se réunit chaque mois afin d'examiner les résultats financiers du Groupe et de décider de plans d'actions dans différents domaines (ressources humaines, informatique,

achats, juridique, développement, etc.) en cohérence avec les orientations stratégiques. Le Comité Exécutif s'assure du bon fonctionnement organisationnel du Groupe et, à ce titre, est très impliqué dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessaire au développement des activités.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, le Comité Exécutif se compose de la manière suivante :

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
<b>Thomas Baumgartner</b>	Directeur Administratif et Financier	1999
<b>Gilles Boisseau</b>	Directeur du Pôle <i>Electrical Power</i>	2015
<b>Christophe Bommier</b>	Directeur Technologie, de la Recherche, de l'Innovation et du Support Business	1989
<b>Thomas Farkas</b>	Directeur de la Stratégie et du Développement	2006
<b>Jean-Philippe Fournier</b>	Directeur de l'Excellence Opérationnelle	2013
<b>Eric Guajioty</b>	Directeur du Pôle <i>Advanced Materials</i>	2016
<b>Estelle Legrand</b>	Directrice des Ressources Humaines	2009
<b>Didier Muller</b>	Directeur zones Asie et Amérique Latine	1989
<b>Luc Themelin</b>	Directeur Général	1993

# RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE

## 1. Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations qui a contribué à l'élaboration de ce chapitre.

Cette politique fait partie du rapport sur le Gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce soumis à l'approbation des actionnaires.

### 1.1. Principes généraux de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et de Rémunérations, en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'Entreprise :

- exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;
- comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières ;
- cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;
- mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit représenter un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de la Société, les pratiques du marché, et les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit en ligne avec les pratiques de marché pour des sociétés comparables, adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Les principes qui sous-tendent la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2020 restent fondamentalement inchangés par rapport à 2019.

### 1.2. Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et se fonde sur les propositions du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe de 80 000 euros inchangée depuis 2010, ainsi que d'une rémunération dont le versement est majoritairement conditionné à l'assiduité. (cf paragraphe 1.3)

Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération variable en numéraire ou de titres ou toute rémunération liée à la performance de la société et du Groupe.

### 1.3. Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

La détermination de la rémunération des membres du Conseil d'Administration relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et se fonde sur les propositions du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Lors de sa réunion du 14 février 2020, le Conseil d'Administration a maintenu le plafond total maximum de la rémunération versée aux administrateurs (hors administrateur représentant les salariés) à 264 000 euros, montant inchangé depuis 2011 ; il a en revanche revu la structure de rémunération des administrateurs applicable à partir de 2020, afin de :

- tenir compte davantage de l'assiduité aux réunions en augmentant la part variable (désormais à 60 % environ en cas de présence à 100 %)
- confirmer la rétribution supplémentaire pour l'administrateur en charge de l'animation de la stratégie au Conseil. En effet, ce rôle d'animation requiert des travaux de préparation conséquents en amont d'une majorité de Conseils d'Administration.

Les règles de répartition de la rémunération aux membres du Conseil d'administration ont été établies afin d'être conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière, en particulier afin que la part variable de la rémunération liée à l'assiduité soit prépondérante :

- La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 12 000 euros. À cette somme s'ajoute, pour le Président du Comité d'Audit et des Comptes, une dotation complémentaire de 10 000 euros et de 8 000 euros pour la Présidente du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.
- Chaque Administrateur perçoit par ailleurs une partie variable en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil et des Comités. Cette partie variable s'élève à 1 700 euros par séance.
- Une rémunération fixe de 5 000 euros est par ailleurs allouée à l'administrateur en charge de la coordination des sujets stratégiques

Si la somme des rémunérations obtenues en appliquant les règles de calcul s'élevait à un montant supérieur à 264 000 euros (du fait d'un nombre de réunion plus importants qu'usuellement), la rémunération de chaque administrateur serait abaissée en proportion.

Cette politique sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 14 mai 2020.

## 1.4. Politique de rémunération du Directeur Général mandataire social

### 1.4.1. Principes

La détermination de la rémunération du Directeur Général relève de la responsabilité du Conseil d'Administration et se fonde sur les propositions du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Dans son analyse et ses propositions au Conseil d'Administration, celui-ci est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

La politique de rémunération du Directeur Général répond à l'objectif du Groupe de se développer de façon responsable et durable afin d'assurer la pérennité du Groupe, sa croissance rentable et les moyens de son développement. Pour ce faire, le Conseil a fixé la politique de rémunération du Directeur Général en lien avec la stratégie du Groupe telle que décrite au chapitre 1 du présent document.

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive chaque année avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, à court et long terme.

De manière régulière, une étude de compétitivité est menée avec l'aide de consultants spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à un échantillon de sociétés comparables. Ce panel répond à des critères de secteur d'activité, de chiffre d'affaires, d'effectif, de nationalité et d'appartenance à l'indice SBF120.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du Dirigeant Mandataire Social ne pourrait faire l'objet de révisions qu'à intervalles de temps relativement longs, conformément au Code AFEP-MEDEF. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités ou de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

En cas de modification significative affectant le calcul des paramètres économiques pour le Groupe (en particulier changement de normes comptables), le Conseil pourra calculer les paramètres hors éléments exogènes extraordinaires.

Par ailleurs, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération du Directeur Général, en application de l'article L. 225-53 3e alinea du Code de commerce et dans le respect de la politique de rémunération approuvée conformément à l'article L. 225-37-2 du Code commerce, en cas de survenance de circonstances particulières qui pourraient justifier que le Conseil d'administration ajuste, de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant

sa rémunération de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères tels que définis ci-dessous reflètent tant la performance du Directeur Général que celle du Groupe. Cet ajustement sera effectué sur la rémunération variable annuelle par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, après que le Conseil d'administration aura dûment motivé sa décision, et dans la limite du montant maximum de la rémunération variable annuelle.

### 1.4.2. Structure globale des éléments de rémunération

La rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, et d'une rémunération pluriannuelle soumise à des conditions de performance, ainsi que d'avantages en nature.

Des indemnités dans l'hypothèse où serait mis fin à son mandat, dont le versement est fonction de l'ancienneté et de la réalisation de conditions de performance, peuvent également être prévues dans le respect des dispositions du Code AFEP-MEDEF et de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe ne peut être modifiée que sur une base pluriannuelle. Toute évolution ne pourra être décidée qu'après une étude de compétitivité réalisée par un consultant de renom. (cf paragraphe précédent sur les Principes)

La rémunération fixe n'a pas été modifiée depuis janvier 2015.

A l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur Général, une étude de compétitivité sera menée afin d'ajuster potentiellement sa rémunération à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Cet ajustement serait soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de 2021.

#### Rémunération variable annuelle

Comme c'est le cas pour la rémunération fixe, le montant maximum de la rémunération variable annuelle ne peut être modifié que sur une base pluriannuelle. Toute évolution ne pourra être décidée qu'après une étude de compétitivité réalisée par un consultant de renom sur la base d'enquêtes de compétitivité. Le montant maximum de la rémunération variable annuelle est de 112 % du salaire fixe annuel de base.

La rémunération variable annuelle du Directeur Général est soumise à des conditions de performance alignées avec la stratégie du Groupe. Aucun minimum n'est garanti au Directeur Général.

Le Conseil définit de manière précise les critères financiers et les critères individuels permettant de déterminer la rémunération variable annuelle.

Les critères financiers représentent 70 % de l'ensemble. Ils porteront sur les principaux indicateurs financiers retenus par le Conseil pour évaluer la performance financière du Groupe et notamment ceux communiqués dans l'URD tels que le ROCE courant avant impôts (rapport du résultat opérationnel courant sur la moyenne pondérée des capitaux employés moyens) et le flux de trésorerie net des activités opérationnelles poursuivies, tel que défini dans le tableau des flux de trésorerie. Ces critères seront établis hors impact de l'application de la norme IFRS16 afin de permettre une meilleure lisibilité par rapport aux années antérieures.

Les critères individuels sont fixés en fonction d'objectifs détaillés définis par le Conseil d'administration en lien avec la stratégie du Groupe. Ils sont évalués indépendamment les uns des autres. Au moins un critère doit être lié à un objectif RSE. En 2020, ont été retenus les critères suivants :

- Critères RSE : les indicateurs sécurité devront à nouveau être améliorés ainsi que le taux de recyclage des déchets.
- Suivi du marché du véhicule électrique, en termes de chiffreages clients, d'environnement concurrentiel technologique et de préparation industrielle des usines de production.
- Plans de compétitivité : des plans devront être mis en place en 2020 sur quelques lignes de produits du Groupe.
- Plan stratégique : le Directeur Général devra présenter une vision stratégique sur des marchés clé du Groupe.
- Plans de succession incluant des recrutements externes et des promotions internes.

En cas de modification significative affectant le calcul des paramètres économiques pour le Groupe (en particulier changement de normes comptables), le Conseil pourra calculer les paramètres hors éléments exogènes extraordinaires.

Par ailleurs comme mentionné dans les principes du paragraphe 1.4.1, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire, en cas de survenance de circonstances particulières qui pourraient justifier que le Conseil d'administration ajuste, de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant sa rémunération de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères tels que définis ci-dessous reflètent tant la performance du Directeur Général que celle du Groupe. Cet ajustement sera effectué sur la rémunération variable annuelle par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, après que le Conseil d'administration aura dûment motivé sa décision, et dans les limites du montant maximum de la rémunération variable annuelle.

#### **Clause de surperformance**

Afin de motiver le Directeur Général (ainsi que l'ensemble des dirigeants, managers et commerciaux du Groupe) à surperformer par rapport à l'objectif cible maximum, le Conseil a décidé, depuis 2017, de mettre en place une condition de surperformance. Celle-ci est basée sur la marge opérationnelle courante du Groupe : en cas de dépassement de l'objectif cible max portant sur la Marge Opérationnelle Courante (MOC) avant IFRS16 du Groupe durant l'exercice de référence, est prévu le versement d'une fraction de bonus supplémentaire qui peut aller jusqu'à 12 % de sa rémunération fixe (correspondant au coefficient multiplicateur de 1,4 appliqué sur 30 % du bonus maximum).

Les bornes sont fixées par le Conseil au début de l'année après l'approbation du budget.

<b>Marge opérationnelle courante (MOC)</b>	<b>Coefficient multiplicateur</b>	<b>Bonus max</b>
MOC < cible	NA	
MOC = cible max	1	100 %
MOC > cible max + X pt	1,4	112 %

Entre les bornes, le taux d'atteinte est linéaire.

#### **Rémunération variable pluriannuelle**

Dans le cadre de la politique de rémunération long terme, le Directeur Général peut se voir attribuer des rémunérations variables pluriannuelles dont le versement serait conditionné à des objectifs tenant à la stratégie moyen/long terme du groupe.

Ces rémunérations consistent en des attributions de stock-options et/ou attribution gratuite d'actions.

Le Directeur Général bénéficiera d'options ou d'actions de performance (mesuré en valorisation IFRS à la date du conseil statuant sur les résolutions) d'une valeur ou d'un montant ne pouvant dépasser un maximum de 30 % de l'ensemble de ses rémunérations de l'année civile précédente (fixe, variable annuelle maximum et variable pluri-annuelle valorisé selon la méthode retenue pour les comptes consolidés). Ce montant sera fixé par le Conseil d'administration en lien avec les pratiques du marché.

#### **Attribution gratuite d'actions**

Dans le cadre d'une politique globale de fidélisation et de motivation à long-terme du Directeur Général, le Conseil d'administration peut octroyer des actions gratuites ordinaires ou de préférence au Directeur Général, soumises à l'atteinte d'objectifs de performance. Les actions gratuites ne pourront pas être attribuées au seul Directeur Général.

Les périodes de performance des plans sont au minimum de 3 ans depuis 2019. Les conditions de performance sont basées sur un critère boursier, un critère de rentabilité et un multicritère RSE. Un des deux ou trois critères doit être un critère relatif, c'est-à-dire lié à la performance d'autres entreprises comparables (indice type SBF 120, Eurostoxx ou benchmark pertinent et documenté).

L'atteinte de chacun de ces critères sera évaluée de manière indépendante d'un critère à l'autre.

#### **Attribution de stock-options**

Dans le cadre d'une politique globale de fidélisation et de motivation à long-terme du Directeur Général, le Conseil d'administration peut octroyer des stock-options au Directeur Général soumises à des critères de performances. Les stock-options ne pourront pas être attribuées au seul Directeur Général.

Les périodes de performance des plans sont au minimum de 3 ans. Les conditions de performance sont basées sur deux critères de rentabilité et un multicritère RSE (à compter de 2019). Un des deux ou trois critères doit être un critère relatif, c'est-à-dire lié à la performance d'autres entreprises comparables (indice type SBF 120 ou 250 ou benchmark pertinent et documenté).

L'atteinte de chacun de ces critères sera évaluée de manière indépendante d'un critère à l'autre.

Le Directeur Général bénéficiera au maximum de 10 % de l'ensemble de tous les plans (stock-options et actions gratuites) émis chaque année, mesuré en valorisation IFRS. Cette quotité sera fixée par le Conseil d'administration en lien avec les pratiques du marché.

### Rémunérations exceptionnelles

Pour permettre le recrutement d'un dirigeant mandataire social exécutif à l'extérieur du Groupe, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, pourra consentir une indemnité de prise de fonction. Le montant de cette indemnité ne pourra excéder celui des rémunérations et avantages auxquels l'intéressé renonce du fait de l'acceptation de son mandat.

Hormis le cas décrit ci-dessus, aucun versement d'une rémunération exceptionnelle n'est possible.

### Rémunération des administrateurs

Dans l'hypothèse où le Directeur Général exercerait les fonctions d'administrateur, il pourrait à l'instar des autres membres du conseil, bénéficier d'une rémunération selon les mêmes règles de répartition (lesquelles tiennent compte du temps consacré à l'exercice des fonctions et notamment de l'appartenance aux comités spécialisés et de l'assiduité).

### Avantages de toute nature

Le Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature et notamment d'un véhicule de fonction, d'une assurance en cas de perte d'emploi, d'un régime de couverture de ses frais de santé, de prévoyance ou de retraite. Il est éligible aux dispositifs d'intéressement du personnel mis en place au niveau de la société et/ou du Groupe.

Le versement des éléments de rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle attribués au titre du mandat pour l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général versés ou attribués au titre dudit exercice. (vote ex post).

## 2. Rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

### 2.1. Rémunérations versées au Conseil d'administration

Les règles de versement de la rémunération aux membres du Conseil d'administration ont été établies afin d'être conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière, à savoir la part variable des jetons de présence liée à l'assiduité est prépondérante.

Sur le montant global des jetons de présence autorisés :

- 75 % sont alloués à l'appartenance au Conseil d'administration, étant précisé que sur cette base, 45 % sont réservés à l'appartenance proprement dite au Conseil et répartis également entre les membres, et 55 % sont répartis au prorata de la participation effective des membres aux séances du Conseil.
- 2 % du montant ci-dessus est perçu par l'administrateur en charge des questions liées à la stratégie.

### 1.4.2. Engagements à l'égard du Directeur Général

#### ■ Indemnités de départ

Le Directeur Général bénéficie, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général à l'initiative de la Société, d'une indemnité dont le versement est soumis au respect de conditions de performance.

#### ■ Engagement de non-concurrence

Le Directeur Général est soumis à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation en contrepartie duquel, il peut percevoir une indemnité.

#### ■ Retraite

Le Directeur Général dispose d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Les engagements du Groupe à l'égard de Luc Themelin, c'est-à-dire les indemnités de départ y compris la clause de non-concurrence et non-sollicitation et le régime de retraite supplémentaire sont décrits au paragraphe 5 du présent chapitre.

### 1.4.3. Nomination de Directeurs généraux Délégués

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration déciderait la nomination d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, la politique de rémunération applicables au Directeur Général serait applicable aux Directeurs Généraux Délégués, le cas échéant avec les adaptations nécessaires.

### 1.4.4. Changement de mode de direction

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration déciderait un cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, la politique de rémunération applicable au Directeur Général serait applicable au Président Directeur Général, le cas échéant avec les adaptations nécessaires.

- 25 % est alloué à l'appartenance à un Comité spécialisé, étant précisé que sur cette base, 45 % est appliqué à l'appartenance et 55 % à la présence effective. Ce montant est réparti à hauteur de 15 % pour le Comité d'Audit et des Comptes et de 10 % pour le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

- Enfin, la rémunération de chaque Président de Comité est égale à 1,5 fois celle d'un membre, que ce soit pour le critère d'appartenance ou de présence effective.

Il est précisé que le taux de participation est calculé sur les seules réunions prévues à l'agenda annuel des réunions du conseil d'administration et des comités prévu en début d'année.

Lors de sa réunion du 14 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de modifier la règle de répartition de la rémunération versée aux membres du conseil d'administration tout en maintenant le plafond total maximum de la rémunération versée aux administrateurs à 264 000 euros (montant inchangé depuis 2011). Cette nouvelle politique est décrite au paragraphe 1.3 du présent chapitre.

### 2.1.1. Membres du Conseil d'administration

Les rémunérations versées au Conseil d'administration pour l'année 2019 sont payés début 2020, répartis entre les membres du Conseil d'administration :

	Attribué en 2019	Versé en 2019	Attribué en 2018
Isabelle Azemard	25 664	22 550	22 550
BpiFrance Investissement (représenté par Magali Joessel)	29 867	22 705	22 705
Yann Chareton	16 743	20 402	20 402
Pierre Creusy représentant des salariés			
Michel Crochon	34 553	30 241	30 241
Catherine Delcroix	13 814	27 500	27 500
Carolle Foissaud	26 212	21 538	21 538
Dominique Gaillard	22 329	19 549	19 549
Olivier Legrain	25 664	26 719	26 719
Nobel (fonds)		8 318	8 318
Henri-Dominique Petit (jusqu'au 17 mai)	18 289	31 127	31 127
Sofina (représenté par Edward Koopman)		4 494	4 494
Ulrike Steinhorst	29 732	28 857	28 857
Denis Thiery (à partir du 17 mai)	21 134		
<b>TOTAL</b>	<b>264 000</b>	<b>264 000</b>	<b>264 000</b>

### 2.1.2. Président du conseil d'administration (Olivier Legrain)

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer un montant de rémunération annuelle fixe au Président du Conseil de 80 000 euros lors du changement de gouvernance le 18 mai 2016, identique à celui alloué précédemment. Ce montant est inchangé depuis 2010 (changement du mode de gouvernance en mai 2009).

(En euros)	2019	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	105 664	106 719
Valorisation des options dues au titre de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des autres plans long-terme		
<b>TOTAL</b>	<b>105 664</b>	<b>106 719</b>

(En euros)	2019		2018	
	Montants dus* au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus* au titre de 2018	Montants versés en 2018
Rémunération des administrateurs*	25 664	26 719	26 719	15 222
Autres rémunérations	80 000	80 000	80 000	80 000
<b>TOTAL</b>	<b>105 664</b>	<b>106 719</b>	<b>106 719</b>	<b>95 222</b>

\* Les montants dus sont les montants attribués au titre de l'exercice.

Les montants indiqués ci-dessus englobent les rémunérations et avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux de la part des sociétés contrôlées par Mersen au sens de l'article L. 233-16.

## 2.2. Rémunérations du Directeur Général

### 2.2.1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au Directeur Général

Le Conseil d'administration du 14 février 2019 a décidé de maintenir pour 2019, les éléments de rémunérations de Luc Themelin, s'agissant d'une part de la rémunération fixe et, d'autre part de la définition des conditions de la rémunération variable du Directeur Général pour l'exercice 2019.

(En euros)	2019	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	891 742	944 359
Valorisation des options dues au titre de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice	184 593	121 375
Valorisation des autres plans long-terme		
<b>TOTAL</b>	<b>1 076 335</b>	<b>1 065 734</b>

(En euros)	2019		2018	
	Montants dus* au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus* au titre de 2018	Montants versés en 2018
Rémunération fixe	440 000	440 000	440 000	440 000
Rémunération variable annuelle	395 560	466 189	466 189	466 400
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Intéressement	20 262	19 705	20 262**	19 866
Rémunération des administrateurs	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	35 920	35 920	17 908	17 908
<b>TOTAL</b>	<b>891 742</b>	<b>961 814</b>	<b>944 359</b>	<b>944 174</b>

\* Les montants dus sont les montants attribués au titre de l'exercice.

\*\* Montant estimé.

Nota : l'avantage en nature comprend la mise à disposition d'un véhicule de fonction, ainsi que, à compter de 2019, les cotisations au titre de la garantie sociale des chefs d'entreprise - ce qui explique l'écart entre 2018 et 2019

Les montants indiqués ci-dessus englobent les rémunérations et avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux de la part des sociétés contrôlées par Mersen au sens de l'article L. 233-16.

### 2.2.2. Rémunération fixe

Au titre de 2019, le montant de la rémunération fixe de Luc Themelin s'élève à 440 000 euros inchangé depuis 2015.

### 2.2.3. Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 10 mars 2020 a procédé à l'évaluation de la performance de Luc Themelin et a arrêté une performance globale de 89,9 % à verser au titre de l'exercice 2019.

Rémunération variable 2019	Objectifs fixés		Objectif		
			Min	plafond	Réel
Critères financiers 70 % du variable annuel	ROCE <sup>(1)</sup> Groupe	Valeur de l'indicateur (en %)	10 %	12 %	11,7 %
		En % de la rémunération fixe	0 %	35 %	29,4 %
	Cash-Flow opérationnel Groupe	Valeur de l'indicateur (en M€)	79,3	97,3	110,6
		En % de la rémunération fixe	0 %	35 %	35,0 %
<b>Total critères financiers</b>			<b>0 %</b>	<b>70 %</b>	<b>64,4 %</b>
Critères individuels 30 % du variable annuel	Sécurité et taux de recyclage des déchets Suivi du marché «véhicules électriques» Plan de compétitivité Croissance externe Stratégie à 3 ans Plans de succession		0 %	4,5 %	4,5 %
			0 %	4,5 %	4,1 %
			0 %	4,5 %	2,7 %
			0 %	4,5 %	4,1 %
			0 %	6,0 %	5,4 %
			0 %	6,0 %	4,8 %
<b>Total critères individuels</b>			<b>0 %</b>	<b>30 %</b>	<b>25,5 %</b>
<b>Total variable en % de la rémunération fixe</b>			<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>89,9 %</b>

(1) Sur la base du résultat opérationnel courant avant impôts

L'atteinte des critères ci-dessus ne peut excéder 100 %.

Les objectifs financiers et individuels sont revus tous les ans par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Ils reposent :

- pour 35 %, sur l'objectif de ROCE du Groupe (calculé sur la base du résultat opérationnel courant après impôts) sur l'exercice ;
- pour 35 %, sur l'objectif de génération de cash-flow opérationnel au niveau du Groupe ;
- pour 30 %, sur des objectifs individuels fixés en début d'exercice par le Conseil d'administration.

#### Critères financiers :

Les objectifs financiers pour l'année 2019 ont été définis sur la base du budget annuel du Groupe, hors impact de l'application des normes IFRS16.

Leur réalisation est la suivante <sup>(1)</sup>:

- ROCE Groupe : sur la recommandation du Directeur Général, le niveau retenu pour l'objectif de ROCE est celui des résultats tenant compte des acquisitions de l'année non prévues au budget et excluant l'impact favorable sur le ROCE de la dépréciation d'actifs liée au marché du véhicule électrique. Cette décision impacte défavorablement le taux d'atteinte de 6 points de base. Seuls le Directeur Général et le Directeur Financier sont pénalisés par cette décision. Celle-ci se justifie par un alignement sur le niveau d'atteinte de l'objectif de marge opérationnelle courante sur lequel les autres dirigeants sont motivés.
- Cash-Flow opérationnel Groupe : Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies publiés. Les flux opérationnels liés aux acquisitions de l'année n'ont pas d'impact sur le taux d'atteinte.

#### Critères individuels :

Pour 2019, les objectifs individuels portaient sur les critères suivants :

- Sécurité et taux de recyclage des déchets : le Groupe a formalisé en 2018 une feuille de route RSE et s'est fixé des objectifs en particulier sur le développement et la consolidation de la culture de la santé et sécurité au sein du Groupe et sur la réduction de l'impact environnemental de nos sites industriels par le recyclage des déchets. Le Conseil d'administration a jugé que le Directeur Général avait participé activement à la dynamique d'amélioration du taux de déchets recyclés (53 % vs 46 % en 2018) et à celle des taux de sécurité à des niveaux très faibles dans l'univers industriel (LTIR baisse de 1,5 à 1,4, SIR baisse de 71 à 64).
- Suivi du marché du véhicule électrique : ce marché stratégique pour le Groupe fait l'objet d'une revue mensuelle à laquelle le Directeur Général participe. Ce dernier a rencontré plusieurs dirigeants de groupes avec lesquels Mersen est en relation (technique ou commerciale). Le Conseil d'administration a jugé que la connaissance de Mersen de ce marché se renforçait.

- Plan de compétitivité : le Conseil d'administration a jugé que le plan initié n'avait pas permis d'améliorer de façon substantielle en 2019 la marge opérationnelle du pôle *Electrical Power*. Il reconnaît cependant que des actions ont été engagées dont l'effet ne pourrait être mesurable qu'en 2020.
- Croissance externe : la stratégie de croissance externe s'est matérialisée en 2019 par l'acquisition du site de Columbia aux Etats-Unis en juillet, puis celle d'AGM Italy en Décembre. Le projet d'acquisition de la société allemande GAB Neumann a été également mené à bien en 2019, le closing étant survenu en février 2020 après la revue par les autorités de la concurrence allemande. Le Conseil d'administration juge ces résultats tout à fait satisfaisants.
- Stratégie à 3 ans : le Directeur Général a présenté au Conseil d'administration plusieurs fois dans l'année des sujets spécifiques importants pour le Groupe. Le plan stratégique annuel a été simplifié et orienté sur les enjeux du Groupe à moyen terme sur ces marchés stratégiques.
- Plans de succession : le Directeur Général a mis en place une revue des talents et des personnes à fort potentiel ainsi qu'un plan à 5 ans pour trouver les nouveaux dirigeants du Groupe.

#### 2.2.4. Rémunération de long terme

En 2019, le Directeur Général s'est vu attribuer 8 850 actions gratuites soumises à critères de performance future qui sont détaillés au paragraphe 12.

En 2018, il avait bénéficié de l'attribution de 77 actions gratuites de préférence, celui-ci ayant désiré, cette année-là, bénéficier d'une attribution équivalente à tous les autres membres du Comité Exécutif.

La comparaison entre le nombre d'actions attribuées en 2018 et 2019 n'est pas possible, celles-ci étant de 2 catégories différentes et la politique de rémunération long terme a évolué entre 2018 et 2019 (abandon des actions de préférence et allongement de la période de vesting). La valorisation des actions attribuées au Directeur Général en 2019 n'est également pas comparable à celle des actions attribuées en 2018 en raison, d'une part, du changement de catégories d'actions mentionné ci-dessus et, d'autre part, du souhait du Directeur Général de limiter en 2018 ses attributions pour bénéficier d'un nombre d'actions équivalent aux autres membres du Comité Exécutif. D'où une valorisation particulièrement basse en 2018 (121 375€) par rapport à l'année précédente (161 954€ en 2017).

#### 2.2.5. Ratio d'équité

Suivant les obligations issues de la loi PACTE, Mersen publie un ratio d'équité, qui indique l'écart entre les rémunérations du dirigeant mandataire social (le Directeur Général) et le salaire moyen et médian de l'ensemble des salariés des entités françaises (hors Directeur Général).

Conformément aux recommandations de l'AFEP, ne sont retenus que les salariés « continuent présents » au cours d'une année c'est-à-dire en excluant les salariés entrés ou sortis en cours d'année.

(1) En 2019, les critères financiers avaient été revus afin d'éviter les retraitements et d'utiliser des informations financières publiées

Les éléments de rémunérations pris en compte sont les éléments suivants versés au cours de l'année :

- Salaire fixe, primes régulières ou exceptionnelles, heures supplémentaires et tout autre élément de salaire brut
- Rémunération variable

- Valorisation comptable des LTI attribuées dans le courant de l'année considérée
- Intéressement et/ou participation
- Avantages en nature (véhicule de fonction)

	2019	2018	2017	2016	2015
Ratio d'équité (sur le salaire moyen)	22,36	21,51	20,67	15,24	20,09
Ratio d'équité (sur le salaire médian)	32,96	31,44	26,39	16,89	23,04

Le Groupe a choisi de prendre en compte un périmètre représentatif, soit les entités françaises, la société Mersen SA étant une société holding.

Le périmètre des entités françaises inclut les sociétés faisant partie du Groupe à la fin de l'année. En 2018 et 2019, seule

la société Idealec n'est pas prise en compte car elle n'est pas intégrée dans le système d'information SIRH.

Le Groupe a choisi de présenter 4 critères représentatifs de la performance du Groupe. Ces critères sont établis sur une base consolidée :

Données publiées	2019	2018	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires (M€)	950	879	809	764	772
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	10,8	10,4	9,2	7,8	7,5
ROCE (en %)	11,3	11,8	9,8	7,6	7,0
Cash-Flow opérationnel (M€)	123	92	64	83	48

ROCE : résultat opérationnel courant/moyenne pondérée des capitaux employés.

Cash-Flow opérationnel : flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies.

### 3. Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

	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 fonction	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
<b>Olivier Legrain</b> Président du Conseil d'administration depuis le 18 mai 2017	NON	NON	NON	NON
<b>Luc Themelin</b> Directeur Général depuis le 11 mai 2016	NON	OUI <sup>(1)</sup>	OUI <sup>(2)</sup>	OUI

(1) Luc Themelin bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat dont les modalités sont décrites au paragraphe 5.

(2) Les indemnités ou avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison du départ ou du changement de fonction sont décrits au paragraphe 5.

### 4. Intérêt des dirigeants dans le capital de la Société

Le Directeur Général et le Conseil d'administration possèdent 2 268 048 actions (dont 2 242 770 détenues par Bpifrance, et 19 640 actions par le Directeur Général), soit au total 10,9 % du capital.

Conformément à l'article 6 du Règlement Intérieur, chaque membre du Conseil d'administration doit, pendant la durée de son mandat, détenir au minimum 800 actions de la Société. Ces actions doivent être inscrites au nominatif.

## 5. Engagements avec le dirigeant mandataire social

### 5.1. Examen des engagements de rémunération

En date du 14 février 2020, le Conseil d'administration a réexaminé les engagements de rémunération de Luc Themelin, et a décidé de maintenir les engagements de la Convention inchangés.

### 5.2. Indemnité de départ de Luc Themelin

Les engagements et modalités de versement des indemnités qui seraient octroyées à Luc Themelin en cas de départ sont les suivantes :

#### 5.2.1. Clause de non-concurrence et de non-sollicitation

En cas de cessation de son mandat de Directeur Général et, en contrepartie d'un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation pris par Luc Themelin pendant une période d'un an à compter de la cessation de ses fonctions, une indemnité mensuelle égale à 50 % de la dernière rémunération mensuelle fixe brute qu'il aura perçue immédiatement avant la rupture de son mandat social lui sera versée. La Société pourra renoncer à cette clause de non-concurrence et de non-sollicitation et se libérer de son obligation de versement de l'indemnité mensuelle en informant Luc Themelin de sa décision dans un délai de deux mois à compter de la cessation du mandat social.

L'engagement de non-concurrence visé ci-dessus concernera l'ensemble des activités du Groupe et sera applicable dans l'un quelconque des pays dans lesquels Mersen exerce ses activités (qu'elle y soit implantée ou qu'elle y exerce ses activités depuis un autre lieu d'implantation). A l'initiative de la Société, l'engagement de non-concurrence et de non-sollicitation sera, si nécessaire, précisé et matérialisé par une convention de non-concurrence.

Le versement de cette indemnité est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

#### 5.2.2. Révocation du mandat social

Dans le cas où le groupe Mersen mettrait fin, de quelque manière et pour quelque motif que ce soit (sauf faute grave ou lourde, départ à la retraite, mise à la retraite ou démission, changement de fonction à l'intérieur du Groupe), au mandat de Directeur Général de Luc Themelin (notamment par révocation, non renouvellement du mandat pour quelque cause que ce soit ou suppression des fonctions à la suite d'une transformation ou d'une fusion, à l'exception d'une modification de la gouvernance qui conduirait à le nommer Président du Directoire d'une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire), une indemnité forfaitaire sera versée à Luc Themelin, calculée de la manière indiquée ci-après fixant les conditions de performance applicables (l'« Indemnité »), dès lors que ce départ est contraint. Le versement de l'Indemnité exclura le versement de toute autre indemnité (de quelque nature que ce soit, y compris des dommages et intérêts) à l'exception d'une indemnité de non-concurrence et de non-sollicitation.

Dans le cas où les responsabilités et/ou la rémunération de Luc Themelin seraient modifiées de manière substantielle à la suite d'une prise de contrôle de la Société, et où, de ce fait, il déciderait de quitter la Société, il bénéficiera de la même indemnité.

Le montant de l'Indemnité est calculé de la manière suivante :

$$I = 0,5 \times R \times C$$

où

- I est le montant de l'Indemnité,
- R est la rémunération totale brute (rémunération de base et bonus, hors avantages en nature et intéressement) qui aura été versée à Luc Themelin au titre des 3 dernières années civiles précédant l'année de départ, que cette rémunération ait été versée au titre de ses fonctions de Directeur Général ou en qualité de salarié,
- et C est la condition de performance de Luc Themelin telle que mesurée selon les critères ci-après définis.

Le versement de l'indemnité I visée ci-dessus sera subordonné à la condition de performance réalisée dans les conditions suivantes :

- Soit le taux performance (P) :

P = moyenne du pourcentage de bonus atteint sur les 4 années civiles précédant le départ de Luc Themelin (en qualité Directeur Général).

Le pourcentage de bonus annuel est compris entre 0 et 112 % du salaire annuel de base. Le taux moyen de performance P sera constaté par le Conseil d'administration.

- Soit la condition de performance : C

Si  $P \geq 100 \%$ ,  $C = 100 \%$

Si  $P \geq 90 \%$  et  $< 100 \%$ ,  $C = 90 \%$

Si  $P \geq 80 \%$  et  $< 90 \%$ ,  $C = 80 \%$

Si  $P \geq 60 \%$  et  $< 80 \%$ ,  $C = 60 \%$

Si  $P \geq 50 \%$  et  $< 60 \%$ ,  $C = 50 \%$

Si  $P < 50 \%$ , aucune indemnité ne sera versée.

Ainsi, le montant de l'indemnité (I) susceptible d'être due au titre de la révocation de son mandat social ne peut excéder 18 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle). A cette indemnité peut, le cas échéant, s'ajouter une indemnité de non-concurrence d'un montant maximum de 6 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle), soit un montant maximum de 24 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle) au titre de l'indemnité de révocation et de celle de non-concurrence.

#### 5.2.3. Options de souscription d'actions – Actions de performances

Le Conseil décide que, dans le cas où il serait mis fin, de quelque manière et pour quelque motif que ce soit (sauf révocation consécutive à une prise de contrôle de la Société, départ à la retraite ou mise à la retraite), au mandat de Directeur Général de Luc Themelin, ce dernier perdra de plein droit le bénéfice de l'ensemble des options de souscription d'actions qui lui auraient été octroyées antérieurement à la date de fin de mandat mais dont les conditions d'octroi (conditions de présence et conditions de performances) n'auraient pas été remplies à la date de fin de mandat. Il perdra également de plein droit le bénéfice de l'ensemble des actions, soumises ou non à performance, qui lui auraient été attribuées, en application des dispositions de l'article L225-197-1 à L225-197-5 du Code de commerce, avant la date de fin de mandat et dont l'attribution ne serait pas encore devenue définitive à la date de fin de son mandat.

Il est toutefois précisé que le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider, le cas échéant, le maintien du bénéfice desdites options de souscription d'actions et des actions gratuites, après réduction de leur nombre au prorata temporis et sous réserve de la réalisation des conditions de performances correspondantes. Cette décision du Conseil devra être motivée.

Le bénéfice des options de souscription d'actions et des actions gratuites visées sera maintenu, après réduction de leur nombre au prorata temporis, dans le cas où les responsabilités et/ou la rémunération de Luc Themelin seraient modifiées de manière substantielle à la suite d'une prise de contrôle de la Société, et où, de ce fait, il déciderait de quitter la Société, ainsi qu'en cas de révocation consécutive à une prise de contrôle de la Société, départ à la retraite ou mise à la retraite.

### 5.3. Régime de retraite de Luc Themelin

Luc Themelin bénéficie d'une retraite supplémentaire qui correspond à 20 % de la somme de sa rémunération fixe moyenne des trois dernières années et de 50 % de sa rémunération variable maximum, du fait de son ancienneté dans le Groupe. Ce régime a pour objet de permettre à Mersen de récompenser et fidéliser son Directeur Général.

A ce jour, Luc Themelin cumule une ancienneté de 31 années au sein de Mersen, dont 24 en tant que salarié. Les droits potentiels futurs de retraite de Luc Themelin sont donc plafonnés depuis 10 ans et ne peuvent plus faire l'objet d'un accroissement. Ce régime constitue un outil important de fidélisation de son dirigeant et lui permet d'obtenir à la retraite un taux de remplacement voisin de celui du reste des salariés de l'entreprise. Il ne constitue pas une charge excessive pour la société. Le montant estimé de la rente annuelle au titre du régime de retraite supplémentaire versé à Luc Themelin s'élèverait à 132 000 euros, avant impôts et charges sociales.

Par ailleurs, Luc Themelin bénéficie également d'une assurance chômage pour les mandataires sociaux (Garantie Sociale des Chefs d'Entreprises, GSC) régime de base, pour une période d'indemnisation de 24 mois. Le coût annuel de cette assurance est fonction du revenu fiscal net de l'année n-1 de l'intéressé et de la durée d'indemnisation. Les cotisations sont prises en charge à 40 % par la société et 60 % par Luc Themelin. Cette mise en place est assortie d'une période de carence de 30 jours de perte d'activité professionnelle continue.

## 6. Accords d'intéressement des salariés

Des accords d'intéressement des salariés aux résultats du Groupe (ou profit-sharing) existent dans la plupart des filiales françaises, ainsi que dans certaines filiales européennes, américaines, canadiennes et australienne. Les formules d'intéressement varient selon les sociétés et les pays : elles associent des

critères financiers (résultat opérationnel courant, cash-flow opérationnel, ...) et, dans certains cas, des critères techniques tels que l'amélioration de la sécurité, du service client, des taux de rebut, etc.

(En milliers d'euros)	2019	2018
Sommes affectées au personnel	4 685	4 208
Nombre de bénéficiaires	2 805	2 737

Montants versés l'année en cours.

## 7. Accords de participation

Des accords de participation des salariés ont été signés dans certaines filiales du Groupe en France.

(En milliers d'euros)	2019	2018
Sommes affectées au personnel	739	392
Nombre de bénéficiaires	716	334

Montants versés l'année en cours.

## 8. Plan d'Épargne Entreprise

Depuis 1995, des autorisations financières destinées à permettre le développement d'un actionariat salarial au moyen d'un plan d'épargne d'entreprise, de plans d'options de souscription d'actions et de plans d'attribution d'actions gratuites ont été régulièrement accordées par l'Assemblée générale extraordinaire.

L'Assemblée générale du 17 mai 2019 a délégué sa compétence au Directeur Général, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil d'administration, de décider de l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, en faveur de salariés des sociétés du groupe Mersen dont le siège social est situé i) en France et ii) hors de France et en dehors d'un plan d'épargne

entreprise. Ces augmentations entraînent suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. La délégation est valable 26 mois pour les opérations qui seraient effectuées en France et de 18 mois hors de France.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital qui pourraient être réalisées par utilisation de la délégation serait de 400 000€, soit approximativement 1 % du capital de la Société. Elle annule et remplace les délégations de compétence qui avaient été données par l'Assemblée générale du 17 mai 2018.

A ce jour, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de ces délégations.

## 9. Options de souscription (2009-2014)

Les Assemblées générales extraordinaires ont autorisé la Société entre 1995 et 2014, à consentir en une ou plusieurs fois des options de souscription d'actions de la Société au profit de tout ou partie des dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées. Les catégories de personnel bénéficiaires de ces options sont, lors de chaque utilisation de l'autorisation, déterminées par le Conseil d'administration.

Tous les plans d'options de souscription d'actions sont soumis à des conditions de performances.

Le nombre total d'options de souscription d'actions restant à lever est de 60 931 options, soit 0,3 % du capital. Les membres de l'organe de Direction ne possèdent pas d'options de souscription ou d'achat d'actions sur les filiales du Groupe.

### 9.1. Options de souscription : historique des attributions

	Plan 2009 Tranche 12	Plan 2014 Tranche 13	Total
Date du Conseil d'administration / Directoire	22 janv. 09	21-mai-14	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	366 582	150 000	516 582
- dont mandataires sociaux :			
<i>Luc Themelin (non mandataire social avant le 19/05/2009)</i>	32 345	30 000	62 345
- dont mandataires sociaux à la date d'attribution, ayant depuis quitté la Société	53 908	18 000	71 908
- dont mandataires sociaux à la date d'attribution, n'étant plus mandataires sociaux à la date de publication	35 580	54 000	89 580
- dont 10 premiers attributaires	140 163	150 000	290 163
Prix de souscription	17,53	22,69	
Point de départ d'exercice des options	Fév. 13	mai-16	
Date d'expiration	Fév. 19	mai-21	
Nombre cumulé d'actions souscrites au 31/12/19	355 800	51 269	407 069
Options annulées au 31/12/19	10 782	37 800	48 582
- dont options annulées en 2019	5 391	0	5 391
<b>OPTIONS RESTANT A LEVER</b>	<b>0</b>	<b>60 931</b>	<b>60 931</b>

## 9.2. Conditions de performance et de conservation associées aux plans d'options de souscription

### 9.2.1. Principes relatifs aux conditions de performance des plans 2009 et 2014

Le Conseil d'Administration puis le Conseil de Surveillance ont retenu les principes suivants pour fixer les conditions de performance pour les plans de stock-options émis en 2009 et 2014 :

- La condition de performance est rattachée au Bénéfice net par action (« BNPA »), retraité de certaines charges ou produits exceptionnels (net d'impôts) ayant une incidence très significative sur les résultats du Groupe. En retraitant ces éléments exceptionnels, le Conseil souhaite mesurer la performance intrinsèque de la Société.
- La cible de BNPA pour obtenir 100 % est exigeante, en cohérence avec les objectifs internes des plans stratégiques du Groupe dans un environnement économique non détérioré, voire en amélioration

- Compte tenu de la dépendance du Groupe à l'environnement économique, un critère alternatif de BNPA est mis en place. Le principe est de rétribuer les bénéficiaires si le Groupe n'a pas réalisé ses objectifs internes de BNPA du fait d'un environnement économique dégradé mais si le Groupe a réalisé une performance supérieure, voire nettement supérieure, à un panel de sociétés industrielles françaises. Cette performance relative se mesure par la variation du BNPA sur la période considérée
- Les calculs sont effectués sur la base des comptes du Groupe. Toutefois, en cas de variations anormales sur la période, positives ou négatives, ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions) intervenant postérieurement au Directoire/au Conseil ayant attribué les plans de stocks options, les résultats du Groupe pourront être retraités après analyse du CGR et accord du Conseil d'Administration (précédemment le Conseil de Surveillance). Dans le même esprit, le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel les sociétés qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période.

### 9.2.2. Plan 2009

#### Conditions de performance

Le pourcentage d'options attribuées à chaque bénéficiaire pouvant être levées a été déterminé par application des 2 critères ci-dessous, le montant le plus favorable a été retenu.

Atteinte	100 %	75 % à 100 %**	35 % à 75 %	0 %
CRITÈRE 1	Si BNPA 2011 > ou = à 2 fois la valeur 2007*	Si BNPA 2011 > ou = à 1,5 fois et < à 2 fois la valeur 2007*	Si BNPA 2011 < 1,5 fois et > ou = à 1 fois la valeur 2007*	Si BNPA 2011 < 1 fois la valeur 2007*
Atteinte	100 %	50 % à 100 %**	0 %	
CRITÈRE 2	Si croissance du BNPA de Mersen > ou = d'au moins 20 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du panel (période 2007-2011)	Si croissance du BNPA de Mersen > ou = à la croissance moyenne des BNPA du panel et < à cette croissance plus 20 points de pourcentage	Si croissance du BNPA de Mersen < à la croissance moyenne des BNPA du SBF 120	

\* Corrigée de la dépréciation EMC (activité cédée en mai 2009). Sur normes IFRS comparables.

\*\* Linéarisé en fonction du BNPA obtenu.

Le panel de sociétés retenu comprend des groupes cotés en France : Air Liquide, ArcelorMittal, Bic, Bongrain, Ciments Français, Derichebourg, Essilor, Faiveley, Gemalto, Haulotte, Imerys, Ingenico, Lafarge, LDC, Legrand, LISI, Manitou, Nexans, Norbert Dentressangle, Renault, Rexel, Saft, Schneider, Séché,

Stef, Toupargel, Valeo, Veolia, Vicat et Zodiac. Ce panel a été proposé par le Directoire et approuvé par le Comité des nominations et des Rémunérations. Seules les sociétés du panel 2007 encore cotées en 2011 ont été conservées pour la mesure.

#### Résultat

		2007	2011	% attribution au titre du critère 1	% attribution au titre du critère 2
CRITÈRE 1	BNPA*	2,34	2,97	56,3 %	
	Croissance du BNPA* de Mersen sur la période		27 %		
CRITÈRE 2	Croissance moyenne des BNPA* du Panel des sociétés sur la même période		-2,6 %		100 %

\* le BNPA 2007 de référence a été corrigé (à la hausse pour 18M€) de la dépréciation d'EMC nette d'impôts (activité balais pour automobile). Le BNPA 2011 a été positivement corrigé de la dépréciation des éléments incorporels lié à l'acquisition Calcarb réalisée en 2009 (impact de 0,04 point sur le BNPA). Par ailleurs le versement des dividendes en actions sur la période a été neutralisé en ajustant le nombre d'actions et en ajoutant des frais financiers qui auraient été payés si les dividendes avaient été payés en cash

Compte-tenu de ces performances, 100 % des options de souscription d'actions ont été attribuées.

La date d'expiration du plan étant fixé à février 2019, l'ensemble des options ont été soit souscrites, soit annulées.

**Conditions de conservation**

Seul le Directeur Général Délégué, en fonction à la date d'attribution du plan, était tenu de conserver les options jusqu'à atteinte d'un montant total d'actions possédées au nominatif équivalent à une année de rémunération.

**9.2.3. Plan 2014**

**Conditions de performance**

La possibilité d'exercer les options est conditionnée à la progression du bénéfice net par action du groupe 2013 (retraité des charges exceptionnelles de 55 millions d'euros, incluant les dépréciations d'impôt différé d'actifs, comptabilisées au second semestre 2013, soit un « BNPA 2013 retraité » de 1,27) par rapport à la moyenne des BNPA des années 2014 et 2015 (retraités des coût relatifs au plan Transform) (les « BNPA 2014 et 2015 retraités »).

Le pourcentage d'options attribuées à chaque bénéficiaire pouvant être levées a été déterminé par application des 2 critères ci-dessous, le montant le plus favorable étant retenu.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités ≥ 1,75	calculé par interpolation linéaire si la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités est comprise entre 1,27 et 1,75.	si la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités = 1,27.	si la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités < 1,27.
Atteinte	100 %	50 % à 100 %	50 %	0 %
CRITÈRE 2	si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2013 retraité et la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités) > de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	Pourcentage d'atteinte calculé par interpolation linéaire si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2013 retraité et la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités) > de moins de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2013 retraité et la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités) = croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2013 retraité et la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités) < croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.

Le panel de sociétés comparables utilisé pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil de Surveillance du 15 mai 2014, sur recommandation du Comité des Nomination et des Rémunérations. Il comprend les sociétés suivantes cotées sur

Euronext Paris : Air Liquide, Alstom, ArcelorMittal, Areva, Arkema, Ciments Français, EDF Energies Nouvelles, Essilor, Faiveley, Imerys, Ingenico, Lafarge, Nexans, Rexel, Saft, Saint-Gobain, Schneider, Sechillienne, Soitec, ST Micro, Vicat et Zodiac.

**Résultat**

		% attribution au titre du critère 1	% attribution au titre du critère 2
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2014 et 2015 réalisée	1,38	<b>46 %</b>
CRITÈRE 2	Croissance en (a) la Moyenne des BNPA 2014/2015 et (b) le BPNA 2013 retraité (1,27)	8,7 %	<b>85 %</b>
	Croissance moyenne des BNPA du Panel des sociétés sur la même période*	-1,8 %	

\* 3 sociétés n'ont pas été retenues dans le panel du fait de la non-publication de leur BNPA au moment du calcul (Alstom, Lafarge et Soitec). Par ailleurs, trois sociétés du panel ont été exclues (après validation du CGR) pour variation excessive (positive et/ou négative) de leur BNPA sur la période (ST Micro, Manitou et Areva). Hors retraitement de ces sociétés, le taux d'atteinte aurait été de 100 %.

Compte tenu des performances, 85 % des actions ont été accordées.

**Conditions de conservation**

2 ans soit jusqu'au 21 mai 2016

En application de l'article L225-185 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance a par ailleurs décidé que chaque

membre du Directoire est tenu de conserver l'équivalent de 30 % des actions issues des levées d'options de souscriptions d'actions après cession immédiate des actions nécessaires pour assurer l'acquisition des actions et le paiement de l'impôt et des contributions et cotisations sociales relatifs à cette revente de titres. Cette obligation est limitée depuis le 11 mai 2016 au Directeur Général.

### 9.3. Options de souscription : dirigeants mandataires sociaux

Options consenties au cours de l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social :

	Nombre d'options consenties	Prix d'exercice	Valorisation (méthode des comptes consolidés)	Période d'exercice
Président du Conseil : Olivier Legrain	NA			
Directeur Général : Luc Themelin	0	-	-	

Options levées au cours de l'exercice 2019 par chaque dirigeant mandataire social :

	Nombre d'options levées	N° et date du plan	Prix d'exercice
Président du Conseil : Olivier Legrain	NA		
Directeur Général : Luc Themelin	15 000	Plan SO 2014	22,69€

Le Directoire a décidé que chacun de ses membres, jusqu'à la dissolution du Directoire le 11 mai 2016, ne peut recourir à des opérations de couverture de risque, tant sur les options de

souscription que sur les actions issues des levées d'options. Cette obligation est limitée depuis le 11 mai 2016 au Directeur Général.

### 9.4. Options de souscription : 10 premiers salariés (non mandataires sociaux)

	Nombre d'options consenties / levées	Prix d'exercice moyen pondéré
Options consenties au cours de l'exercice 2019 aux 10 salariés dont le nombre d'options est le plus élevé	0	
Options levées au cours de l'exercice 2019 par les 10 salariés dont le nombre d'options souscrites est le plus élevé	31 415	19,10€

## 10. Actions gratuites (programme non-dirigeants)

L'Assemblée générale du 17 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration, à procéder au profit des salariés, ou de certaines catégories d'entre eux, de la Société et de ceux des sociétés qui lui sont liées, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions pouvant être ainsi attribuées ne peut excéder 84 000 actions représentant environ 0,4 % du capital au jour de l'Assemblée.

Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera l'identité et les catégories des bénéficiaires des attributions d'actions mentionnées ainsi que les conditions et les critères de performance et d'attribution des actions. La présente autorisation rend caduque celle qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2018. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

Lors de sa séance du 17 mai 2019, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a subdélégué au Directeur Général la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de performance et l'attribution desdites actions.

Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué gratuitement 84 000 actions de la Société à 200 salariés et cadres du Groupe Mersen. Les conditions de performance de chaque plan sont décrites dans les paragraphes suivants.

Ni le Directeur Général, ni aucun membre du Comité Exécutif n'a été bénéficiaire de ce plan.

## 10.1. Actions gratuites : historique des attributions

	Plan 2017 Tranche 11 (avec conditions de performance)	Plan 2018 Tranche 12 (avec conditions de performance)	Plan 2019 Tranche 13 (avec conditions de performance)	Total
Date de décision d'attribution	18-mai-17	17-mai-18	17-mai-19	
Nombre total d'actions attribuées	84 000	67 050	84 000	235 050
- dont mandataires sociaux :				
Luc Themelin	0	0	0	0
- dont 10 premiers attributaires	10 100	9 300	10 100	29 500
Valorisation de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,69	37,20	24,29	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	18-mai-19	17-mai-21	17-mai-22	
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	19-mai-19	18-mai-21	18-mai-22	
Attributions annulées au 31/12/19	4 800	900	0	5 700
dont annulées en 2019	4 000	900	0	4 900
Nombre d'actions définitivement acquises, et cessibles	79 200	0	0	79 200
<b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019</b>	<b>0</b>	<b>66 150</b>	<b>84 000</b>	<b>150 150</b>

## 10.2 Principes sur les conditions de performance

Le Conseil d'Administration a retenu les principes suivants pour fixer les conditions de performance pour les plans d'actions gratuites de performance émis en 2017, 2018 et 2019 :

- La condition de performance est rattachée à la marge d'EBITDA du Groupe pour le plan 2017. Le plan 2018 a ajouté un critère complémentaire relatif à la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change constants. Cette nouvelle approche a été confirmée dans le plan 2019.
- Les cibles de marge d'EBITDA et, pour le plan 2019, de chiffre d'affaires, pour obtenir 100 % sont exigeantes, en cohérence avec les objectifs internes des plans stratégiques du Groupe dans un environnement économique non détérioré, voire en amélioration

Compte tenu de la dépendance du Groupe à l'environnement économique, un critère alternatif est mis en place. Le principe est de rétribuer les bénéficiaires si le Groupe n'a pas réalisé ses objectifs internes du fait d'un environnement économique dégradé mais si le Groupe a réalisé une performance supérieure, voire nettement supérieure, à un panel de sociétés industrielles françaises. Cette performance relative se mesure par la variation de la marge moyenne d'EBITDA sur la période considérée.

Les calculs sont effectués sur la base des comptes du Groupe. Toutefois, en cas de variations anormales sur la période, positives ou négatives, ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions) intervenant postérieurement à l'organe ayant attribué les plans d'actions gratuites, les résultats du Groupe ou du panel pourront être retraités après analyse du CGNR et accord du Conseil d'Administration (ou le Conseil de Surveillance). Dans le même esprit, le CGNR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel les sociétés qui auront enregistré des variations de la marge d'EBITDA manifestement excessives ou anormales sur la période.

## 10.3. Plan 2017

### 10.3.1. Conditions de performance

Les actions gratuites ne pourront être définitivement acquises au bénéficiaire, à l'issue de la période d'acquisition, que si les conditions de performance ci-après définies sont réunies.

Ainsi, le pourcentage d'actions gratuites attribuées à chacun des bénéficiaires sera déterminé en fonction des deux critères ci-dessous, le montant le plus favorable étant retenu.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	Si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> 2018 sur chiffre d'affaires ≥ 14,5 %	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> 2018 sur chiffre d'affaires = 13 %	si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> 2018 sur chiffre d'affaires < 13 %
Atteinte	100 %	35 % à 100 %	35 %	0 %
CRITÈRE 2	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2016 et 2018 est > de 10 points de pourcentage à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2016 et 2018 = variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2016 et 2018 < à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »

(1) Ebitda = résultat opérationnel courant + amortissements.

Le « Panel de sociétés comparables » est constitué des sociétés suivantes : Arkema, SA des ciments Vicat, STMicroelectronics NV, SEB SA, Manitou BF, Nexans SA, Rexel SA, Ingenico, Essilor International, Air Liquide SA, Imerys SA, Schneider Electric SA, ArcelorMittal, Saint-Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy et Legrand. Ce panel est inchangé par rapport à l'ancien plan à l'exception des sociétés Zodiac Aerospace et Saft, sorties du panel du fait de leur rachat par d'autres sociétés.

### 10.3.2. Résultats

Etant donné la performance, 100 % des actions ont été attribuées.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1-A 50 %	Si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires moyenne 2018-2020 >=15 %	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la marge d'EBITDA (1) sur chiffre d'affaires moyenne 2018-2020 >=14 %	si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires moyenne 2018-2020 <14 %
CRITERE 1-B 50 %	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2018 et 2020) ≥ 4 %.	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2018 et 2020) >=2 %	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2018 et 2020) <2 %
Atteinte	100 %	35 % à 100 %	35 %	0 %
CRITÈRE 2	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2017 et la moyenne 2018-2020 est >de 5 points de pourcentage à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2017 et la moyenne 2018-2020 = variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2017 et la moyenne 2018-2020 <à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »

Les calculs seront effectués sur la base des comptes publiés de Mersen. Toutefois en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions), ou d'une évolution des normes comptables ayant un impact sur l'EBITDA ou le CA, intervenant postérieurement au 17 mai 2018, le Conseil d'Administration pourra, après avis du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), retraiter les comptes de ces effets pour le calcul des pourcentages d'attribution.

Le « Panel de sociétés comparables » pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil d'Administration le 17 mai 2018, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR).

## 10.4. Plan 2018

### 10.4.1. Conditions de performance

Les actions gratuites ne pourront être définitivement acquises au bénéficiaire, à l'issue de la période d'acquisition, que si les conditions de performance ci-après définies sont réunies.

Ainsi, le pourcentage d'actions gratuites attribuées à chacun des bénéficiaires sera déterminé en fonction des deux critères ci-dessous, le montant le plus favorable étant retenu, étant précisé que les critères 1-A et 1-B sont indépendants, chacun comptant pour 50 % du taux d'atteinte.

Le « Panel de sociétés comparables » demeure inchangé par rapport au plan 2017 et est constitué des sociétés suivantes : Arkema, SA des ciments Vicat, STMicroelectronics NV, SEB, Manitou BF, Nexans, Rexel, Ingenico, Essilor International, Air Liquide, Imerys, Schneider Electric, ArcelorMittal, Saint-Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy et Legrand.

Le CGNR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel les sociétés qui auront enregistré des variations de la marge d'EBITDA manifestement excessives ou anormales sur la période.

### 10.4.2. Résultats

Les résultats ne seront connus qu'en 2021.

## 10.5. Plan 2019

### 10.5.1. Conditions de performance

Les actions gratuites ne pourront être définitivement acquises au bénéficiaire, à l'issue de la période d'acquisition, que si les conditions de performance ci-après définies sont réunies.

Ainsi, le pourcentage d'actions gratuites attribuées à chacun des bénéficiaires sera déterminé en fonction des deux critères ci-dessous, le montant le plus favorable étant retenu, étant précisé

que les critères 1-A et 1-B sont indépendants, chacun comptant pour 50 % du taux d'atteinte.

Le Groupe souhaite en effet pouvoir allouer des actions gratuites à certains salariés non dirigeants dans un cas où (a) des conditions économiques défavorables rendraient les critères 1 et 2 inatteignables alors que (b) le Groupe aurait une meilleure performance que d'autres sociétés comparables.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1-A 50 %	Si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires moyenne 2019-2021 $\geq$ 15,5 %	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires moyenne 2019-2021 $\geq$ 14,9 %	si la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires moyenne 2019-2021 $<$ 14,9 %
CRITÈRE 1-B 50 %	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2019 et 2021) $\geq$ 4 %.	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2019 et 2021) $\geq$ 2 %	Variation du CA à PCC (moyenne des taux constatés sur 3 ans entre 2019 et 2021) $<$ 2 %
Atteinte	100 %	35 % à 100 %	35 %	0 %
CRITÈRE 2	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2018 et la moyenne 2019-2021 est $>$ de 5 points de pourcentage à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2018 et la moyenne 2019-2021 = variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	si la variation de la marge d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires entre 2018 et la moyenne 2019-2021 $<$ à la variation de la marge moyenne d'EBITDA <sup>(1)</sup> sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »

Les calculs seront effectués sur la base des comptes publiés de Mersen. Toutefois en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions), ou d'une évolution des normes comptables ayant un impact sur l'EBITDA ou le CA, intervenant postérieurement au 17 mai 2019, le Conseil d'Administration pourra, après avis du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), retraiter les comptes de ces effets pour le calcul des pourcentages d'attribution.

En particulier, les marges d'EBITDA retenues correspondent aux chiffres publiés avant impact des normes IFRS 16.

Le « Panel de sociétés comparables » pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil d'Administration le 17 mai 2019, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGNR).

Le « Panel de sociétés comparables » demeure inchangé par rapport au plan 2018 et est constitué des sociétés suivantes : Arkema, SA des ciments Vicat, STMicroelectronics NV, SEB, Manitou BF, Nexans, Rexel, Ingenico, Essilor International, Air Liquide, Imerys, Schneider Electric, ArcelorMittal, Saint-Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy et Legrand.

Le CGNR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel les sociétés qui auront enregistré des variations de la marge d'EBITDA manifestement excessives ou anormales sur la période.

### 10.5.2. Résultats

Les résultats ne seront connus qu'en 2022.

(1) Ebitda = résultat opérationnel courant avant amortissements et avant produits et charges non courants.

## 11. Actions gratuites de préférence (2015-2018)

Les actions de préférence sont des actions d'une catégorie spécifique, attribuées gratuitement sous conditions de performance. Elles se convertissent en un nombre d'actions ordinaires qui dépend de l'appréciation du cours de bourse (en moyenne sur une période prédéterminée) par rapport au cours de bourse prévu à la mise en place. Elles permettent ainsi d'intéresser certains dirigeants à la progression du cours de bourse sur une longue période ainsi qu'à l'atteinte de certains critères financiers, cumulativement.

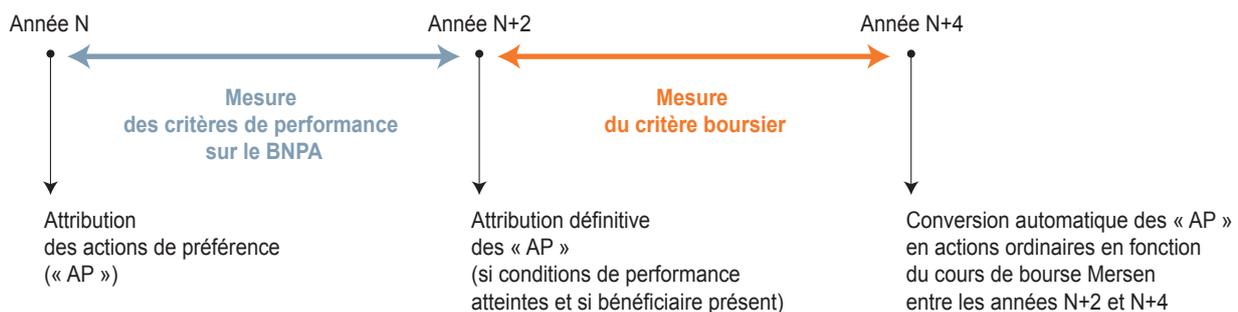
4 plans ont été mis en place entre 2015 et 2018 amenant à la création de 4 catégories d'actions (de B à E). Le conseil d'administration a décidé de ne pas reconduire ces plans d'actions de préférence estimés complexes et peu lisibles par certains investisseurs.

Au cours de l'année 2019, le plan mis en place en 2015 est venu à échéance (voir ci-dessous). Les actions B ont été converties en actions ordinaires. Il n'y a donc plus d'actions B.

### Principales caractéristiques des plans d'actions gratuites de préférence

- Bénéficiaires : Comité Exécutif ainsi que les 5 Directeurs d'activités
- Actions de catégorie spécifique convertissables en actions ordinaires 4 ans après leurs attributions
- Soumises à des conditions :
  - de performance sur (i) un BNPA cible à deux ans ou (ii) sur une croissance de BNPA à 2 ans par rapport à un panel de groupes industriels français
  - d'amélioration d'un cours de bourse moyen sur 2 ans par rapport à un cours initial (sauf quote-part de 10 %)
  - de présence dans la Société à la fin de la période d'acquisition

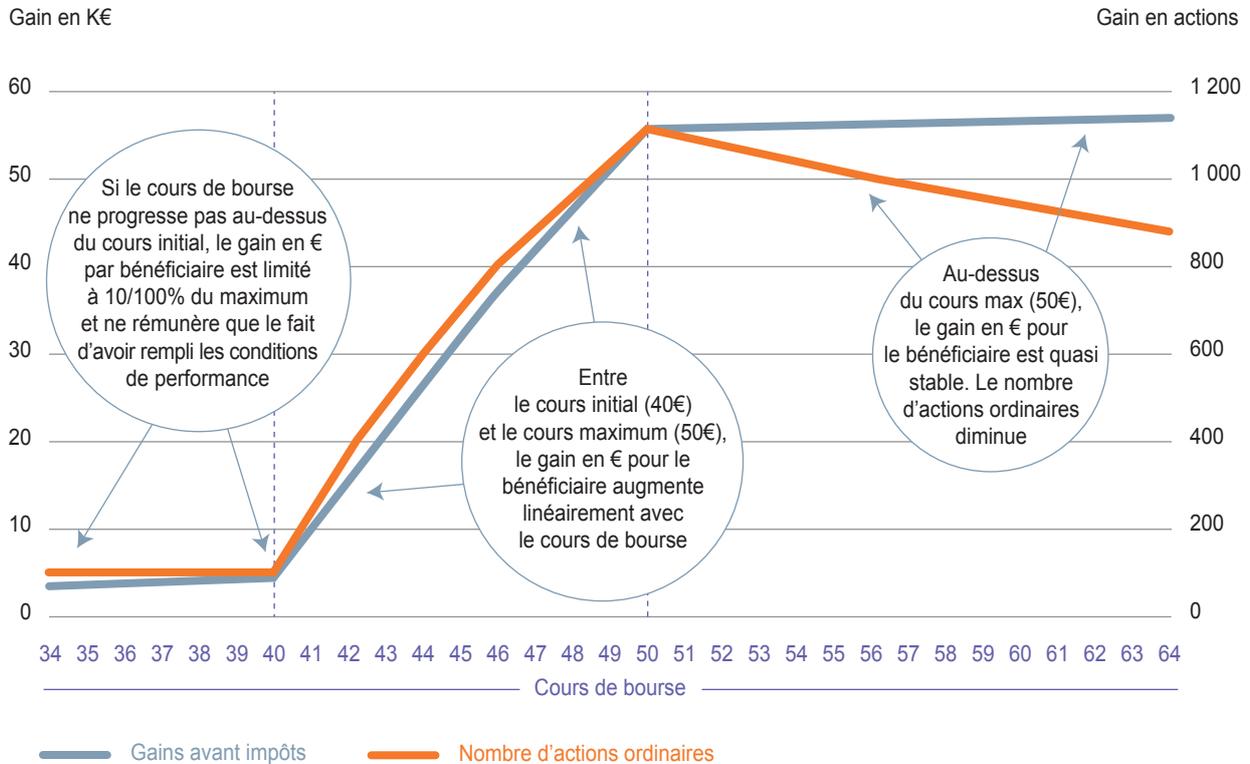
### Calendrier des actions de préférence



- Le nombre d'actions ordinaires obtenu in fine dépend de la progression du cours de bourse moyen sur 2 ans (« Cours Final ») par rapport au cours de bourse initial (« Cours Initial » = moyenne des vingt derniers cours de bourse au moment de l'attribution) si et seulement si les conditions de performance sont atteintes. Ceci selon une formule prédéfinie :
  - Si le Cours Final > Cours Initial : le bénéficiaire reçoit un nombre d'actions ordinaires lui permettant d'obtenir, s'il cédait cette action ordinaire, un gain en euros qui augmente linéairement avec le Cours Final. Ceci jusqu'à un cours maximum (« Cours Final Maximum ») (au-delà de ce cours de bourse, le gain en Euro reste quasi constant)

**Exemple**

Le graphique ci-dessous présente les gains potentiels (en euros ou en actions) pour un bénéficiaire ayant 10 actions de préférence attribuées à un cours initial de 40 €.



**Conditions de performance (principes)**

Le Conseil d'Administration a retenu les principes suivants pour fixer les conditions de performance pour les plans d'actions de préférence émis entre 2015 à 2018 :

- La condition de performance est rattachée au Bénéfice net par action (« BNPA »), retraité de certaines charges ou produits exceptionnels (net d'impôts) ayant une incidence significative sur les résultats du Groupe. En retraitant ces éléments exceptionnels, le Conseil souhaite mesurer la performance intrinsèque de la Société.
- La cible de BNPA pour obtenir 100 % est exigeante, en cohérence avec les objectifs internes des plans stratégiques du Groupe dans un environnement économique non détérioré, voire en amélioration
- Compte tenu de la dépendance du Groupe à l'environnement économique, un critère alternatif de BNPA est mis en place. Le principe est de rétribuer les bénéficiaires si le Groupe n'a pas réalisé ses objectifs internes de BNPA du fait d'un environnement économique dégradé mais si le Groupe a réalisé une performance supérieure, voire nettement supérieure, à un panel de sociétés françaises et industrielles. Cette performance relative se mesure par la variation du BNPA sur la période considérée

- Les calculs sont effectués sur la base des comptes du Groupe. Toutefois, en cas de variations anormales sur la période, positives ou négatives, ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions) intervenant postérieurement au Directoire ou au Conseil ayant attribué les plans d'actions gratuites, les résultats du Groupe pourront être retraités après analyse du CGR et accord du Conseil d'Administration (ou le Conseil de Surveillance). Dans le même esprit, le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel les sociétés qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période

**Conditions de conservation**

La période de conservation est fixée à deux ans pour les bénéficiaires résidents français et est conforme aux dispositions de l'alinéa 7 de l'article L225-197-1. Aucune obligation et période de conservation ne seront exigées à l'issue de la période d'acquisition pour les bénéficiaires non-résidents français.

Le Conseil d'administration a décidé que le mandataire social est tenu de conserver 30 % des actions issues de la conversion en actions ordinaires.

**Non couverture**

Conformément au code Afep-Medef, le Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque, tant sur les options de souscription que sur les actions de performance

## Autres caractéristiques des plans d'actions gratuites de préférence

- Les actions de préférence ont les mêmes droits que les actions ordinaires sauf en matière de dividende qui est réduit.
- A l'issue de la période de conservation des Actions B,C,D,E (la «Période de Conservation»), telle que fixée dans les différents plans d'attribution gratuite décidant leur attribution, chaque actionnaire B,C,D,E dispose du droit de convertir respectivement tout ou partie des Actions B,C,D,E qu'il détient en actions ordinaires, dans les conditions prévues aux paragraphes II. 4 à 5 de l'article 15 des Statuts. A défaut de conversion à l'issue de périodes prévues par les paragraphes 4 à 5 de l'article 15 II des statuts, les Actions B, C, D, E seront automatiquement converties en actions ordinaires.
- A l'issue de la Période de Conservation, les Actions B, C, D, E sont librement cessibles par les actionnaires respectifs B,C,D,E. Les Actions B,C,D,E peuvent être converties en actions ordinaires pendant un délai de 30 jours selon les conditions figurant au plan et selon une parité déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final. Une règle spécifique est définie lorsque l'issue de la période de conversion tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société. Le «Cours de Bourse Initial» désigne la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des actions ordinaires lors des 20 dernières séances de bourse précédant

la Date d'Attribution. Par exception à ce principe, le Cours de Bourse Initial défini en 2016 a été fixé à 17€, sensiblement au-dessus de cette moyenne pondérée pour éviter un effet d'aubaine lié à un cours de bourse anormalement bas.

- Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions ordinaires entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions B,C,D,E auront demandé la conversion en actions ordinaires.
- Est prévu un cours de bourse Final Maximum au-delà duquel les gains en euros qu'obtiendraient les bénéficiaires en cédant les actions ordinaires issues de la conversion des Actions B,C,D,E seraient quasiment constants. Ce cours Final maximum a été fixé à 150 % du Cours de bourse Initial pour les Actions B,C,D. Compte tenu de la progression très importante du cours de bourse entre mai 2016 et mai 2018 (+229 %), le Conseil d'Administration a estimé que le cours de bourse maximum devait être limité à 120 % du Cours de Bourse Initial pour le plan émis en 2018 (actions E)
- En cas de Changement de Contrôle survenant avant que la condition de performance ne puisse être constatée, la condition de performance sera réputée intégralement satisfaite, donnant ainsi droit à une livraison de la totalité des Actions C,D et E à l'issue de la Période d'Acquisition.

## 11.1. Plan 2015

### 11.1.1. Synthèse

Plan 2015				
	Actions de préférence	Equivalent actions Ordinaires minimum <sup>(1)</sup>	Equivalent actions ordinaires additionnelles maximum	Equivalent actions ordinaires total maximum
Date de décision d'attribution	09-juil-15			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	902	9 020	90 200	99 220
- dont mandataire social :				
Luc Themelin	183	1 830	18 300	20 130
- dont 10 premiers attributaires	902	9 020	90 200	99 220
Cours de bourse initial (en euros)		22,09		
Cours de bourse Final Maximum (en euros)		33,13		
Valorisation des actions de préférence <sup>(1)</sup> à la date d'attribution (en euros)		17,73 (résidents français) <sup>(2)</sup>	4,92 (résidents français) <sup>(3)</sup>	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)		9 juillet 2017 (résidents français) <sup>(4)</sup>		
Attributions annulés au 31/12/19	585	5 850	58 500	64 350
- dont annulées en 2019	0	0	0	0
Date de cessibilité (conversion automatique des actions de préférence en actions ordinaires)		09-juil-19		
Attributions acquises	317	3 170	31 700	34 870
- Actions ordinaires issues de la conversion <sup>(5)</sup>		3 170	30 950	34 120
- dont mandataire social : Luc Themelin				7 667
- Actions ordinaires non acquises				750
<b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) 10 % des actions de préférence ne sont pas liées à l'évolution du cours de bourse et, de ce fait, convertibles en actions ordinaires, sous réserve de l'atteinte des critères de performance sur l'évolution du bénéfice net par action.

(2) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 18,53 €.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 5,14 €.

(4) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, une période de 2 ans supplémentaires est prévue.

(5) Le Cours de Bourse Final moyen calculé pour les conversions a été de 32,75 € très proche du cours de Bourse Final Maximum.

### 11.1.2. Descriptif

L'Assemblée Générale du 19 mai 2015 a autorisé le Directoire, à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence (Actions B) de la Société donnant droit à conversion en un maximum de 129 872 actions ordinaires (soit 0,6 % du capital social). Le Directoire a décidé le 9 juillet 2015, après approbation du Conseil de Surveillance, de faire usage de cette autorisation en attribuant gratuitement un nombre de 902 actions de préférence à des mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe, selon des critères de performance liés à l'évolution du bénéfice net par action entre 2014 et 2016. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 99 220 actions ordinaires, après conversion, soit 0,5 % du capital social de la Société.

### 11.1.3. Conditions de performance (cibles)

Les conditions de performance ont été validées par le Conseil de Surveillance après revue du CGR en conformité avec les principes attachés à ces conditions (cf. Principes sur les Conditions de performance en introduction du paragraphe 11). Le calcul du pourcentage d'Actions B définitivement attribuées est dépendant des deux critères définis ci-dessous, le plus favorable étant retenu.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2015 et 2016 retraités $\geq 1,80$		si la moyenne des BNPA 2015 et 2016 retraités = 1,30	si la moyenne des BNPA 2015 et 2016 retraités $< 1,30$ .
Atteinte	100 %	50 % à 100 %	50 %	0 %
CRITÈRE 2	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2014 et la moyenne des BNPA 2015 et 2016) $>$ de 15 % à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	Pourcentage d'atteinte calculé par interpolation linéaire si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2014 et la moyenne des BNPA 2015 et 2016) $>$ de moins de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2014 et la moyenne des BNPA 2015 et 2016) = à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2014 et la moyenne des BNPA 2015 et 2016) $<$ à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.

Le BNPA 2013 de référence est le BNPA publié du Groupe retraité des charges exceptionnelles de €55 millions, incluant les dépréciations d'impôt différé d'actifs, comptabilisées au second semestre 2013, soit un « BNPA 2013 retraité » de 1,27 arrondi à 1,30.

Le BNPA 2014 de référence est le BNPA publié du Groupe retraité des charges exceptionnelles relatives au plan Transform et des coûts relatifs au règlement d'une procédure civile au Royaume Uni, soit un BNPA 2014 retraité de 1,44.

Le BNPA 2015 de référence est le BNPA publié du Groupe retraité des charges non courantes relatives à la dépréciation de goodwill, d'actifs et d'impôts du résultat des activités destinées à être cédées et des charges du plan Transform 2015, soit un BNPA 2015 retraité de 1,32.

Le BNPA 2016 de référence est le BNPA publié du Groupe retraité des charges non courantes relatives au plan d'excellence opérationnelle net d'impôt et aux charges non courantes des activités arrêtées, soit un BNPA 2016 retraité de 1,41.

Les calculs seront effectués sur la base des comptes consolidés publiés de Mersen. Toutefois, en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions) intervenant postérieurement à la réunion du Conseil d'administration du 19 mai 2015, le Conseil d'administration pourra, après avis du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR), retraiter les comptes des effets de ces éléments exceptionnels pour le calcul des pourcentages d'attribution.

Le panel de sociétés comparables utilisé pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 19 mai 2015, sur recommandation du CGR. Il est composé de sociétés industrielles cotées sur Euronext Paris suivantes : Air Liquide, Faiveley, ArcelorMittal, Arkema, Essilor, Imerys, Ingenico, Legrand, LISI, Manitou, Nexans, Rexel, Saint-Gobain, SEB, Schneider, Somfy, ST Micro, Tarkett, Vicat et Zodiac. Le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du Panel de Sociétés celles qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période. Les sociétés ainsi retirées du panel mentionné ci-dessus pourront, le cas échéant, être remplacées par d'autres sociétés sélectionnées par le CGR.

### 11.1.4. Conditions de performance (résultats)

		% attribution au titre du critère 1	% attribution au titre du critère 2
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2015 et 2016 réalisée	1,37	<b>39 %</b>
CRITÈRE 2	Croissance entre (a) la Moyenne des BNPA 2015/2016 et (b) le BPNA 2014 (1,44)	-5,2 %	<b>0 %</b>
	Croissance moyenne des BNPA du Panel des sociétés sur la même période*	15,3 %	

\* 3 sociétés ont été exclues du panel (Saft, Lafarge, Faiveley) du fait de leur rachat par d'autres sociétés

Compte-tenu de ces performances, 39 % des actions ont été attribuées.

### 11.1.5. Modalités de conversion

Le « Cours de Bourse Initial » désigne la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des Actions A lors des 20 dernières séances de bourse précédant la Date d'Attribution.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des Actions A entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions B auront demandé la conversion en Actions A (exclue).

La Parité de Conversion sera égale à :

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur à 150 % du Cours de Bourse Initial (le « Cours de Bourse Final Maximum ») :  $N = 10 + 300 (CF - CI) / CF$

Où :

- « N » désigne le nombre d'Actions A auquel chaque Action B donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu (ou quotient avec décimal), le nombre d'Actions A attribuées à un titulaire d'Actions B sera arrondi à l'unité inférieure; « CF » désigne le Cours de Bourse Final ; « CI » désigne le Cours de Bourse Initial ; et « CFMax » désigne le Cours de Bourse Final Maximum.
- Si le Cours de Bourse Final est supérieur au Cours de Bourse Final Maximum :  $N = 10 + (CFMax \times 100) / CF$
- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :  $N = 10$

Etant donné la performance du cours de Bourse entre juillet 2017 et juillet 2019, 34 120 actions ordinaires ont été acquises sur un montant maximum de 34 870.

## 11.2. Plan 2016

### 11.2.1. Synthèse

Plan 2016

	Actions de préférence	Equivalent actions ordinaires minimum <sup>(1)</sup>	Equivalent actions ordinaires additionnelles maximum	Equivalent actions ordinaires total maximum
Date de décision d'attribution	11-mai-16			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 172	11 720	117 200	128 920
- dont mandataires sociaux :				
Luc Themelin	188	1 880	18 800	20 680
- dont 10 premiers attributaires	936	9 360	93 600	102 960
Cours de bourse initial (en euros)		17,00		
Cours de bourse Final Maximum (en euros)		25,50		
Valorisation des actions de préférence <sup>(1)</sup> à la date d'attribution (en euros)		10,92 (résidents français) <sup>(2)</sup>	1,52 (résidents français) <sup>(3)</sup>	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)		11 mai 2018 (résidents français) <sup>(4)</sup>		
Date de cessibilité (conversion automatique des actions de préférence en actions ordinaires)		11-mai-20		
Attributions annulées au 31/12/19	0			
- dont annulées en 2019	0			
Nombre d'actions définitivement acquises, non cessibles	0			
<b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019</b>	<b>1 172</b>	<b>11 720</b>	<b>117 200</b>	<b>128 920</b>

(1) 10 % des actions de préférence ne sont pas liées à l'évolution du cours de bourse et de ce fait convertibles en actions ordinaires, sous réserve de l'atteinte des critères de performance sur l'évolution du bénéfice net par action.

(2) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 11,41 €.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 1,59 €.

(4) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, une période supplémentaire de 2 ans est prévue.

### 11.2.2. Descriptif

L'Assemblée Générale du 11 mai 2016 a autorisé le Conseil d'Administration, à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence (Actions C) de la Société donnant droit à conversion en un maximum de 128 920 actions ordinaires (soit 0,6 % du capital social). Lors de sa séance du 11 mai 2016, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a attribué 1 172 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 128 920 actions ordinaires, après conversion.

### 11.2.3. Conditions de performance (cibles)

Les conditions de performance ont été validées par le Conseil d'Administration après revue du CGR en conformité avec les principes attachés à ces conditions (cf. Principes sur les Conditions de performance en introduction du paragraphe 11). Le calcul du pourcentage d'Actions C définitivement attribuées est dépendant des deux critères définis ci-dessous, le plus favorable étant retenu.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2016 et 2017 >= 1,50	pourcentage d'atteinte est calculé par interpolation linéaire si la moyenne des BNPA 2016 et 2017 est compris entre 1,32 et 1,50.	si la moyenne des BNPA 2016 et 2017 = 1,32	si la moyenne des BNPA 2016 et 2017 < 1,32.
Atteinte	100 %	50 % à 100 %	50 %	0 %
CRITÈRE 2	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2015 et la moyenne des BNPA 2016 et 2017) >de 15 % à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	Pourcentage d'atteinte calculé par interpolation linéaire si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2015 et la moyenne des BNPA 2016 et 2017) >de moins de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2015 et la moyenne des BNPA 2016 et 2017) = à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2015 et la moyenne des BNPA 2016 et 2017) < à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.

Le BNPA 2015 de référence est le BNPA publié du Groupe retraité de charges exceptionnelles, soit un BNPA 2015 retraité de 1,32.

Les BNPA 2016 et 2017 pourront être éventuellement retraités d'éléments exceptionnels (voir modalités de calcul des critères).

Les calculs seront effectués sur la base des comptes consolidés publiés de Mersen. Toutefois, en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives (notamment changement de périmètre par acquisitions ou cessions) intervenant postérieurement à la réunion du Conseil d'administration du 11 mai 2016, le Conseil d'administration pourra, après avis du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR), retraiter les comptes des effets de ces éléments exceptionnels pour le calcul des pourcentages d'attribution.

Le « Panel de Sociétés » pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil d'administration le 11 mai 2016, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR).

Il est constitué des sociétés suivantes : Arkema, SA Vicat STMicroelectronics NV, SEB SA, Manitou BF, Zodiac Aerospace, Nexans SA, Rexel SA, SAFT Groupe SA, Ingenico, Essilor International, Air Liquide SA, Imerys SA, Schneider Electric SA, Arcelor Mittal, St Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy, Legrand, Faiveley. Parmi ces sociétés, STMicroelectronics, Nexans, Faiveley et Saft ont été rajoutés afin d'augmenter le nombre de groupes dans le panel

Le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du Panel de Sociétés celles qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période. Les sociétés ainsi retirées du panel mentionné ci-dessus pourront, le cas échéant, être remplacées par d'autres sociétés sélectionnées par le CGR.

### 11.2.4. Conditions de performance (résultats)

		% attribution au titre du critère 1	% attribution au titre du critère 2
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2016 et 2017 réalisée	1,65	100 %
	Croissance en (a) la Moyenne des BNPA 2016/2017 et (b) le BPNA 2015 (1,32)	24,6 %	
CRITÈRE 2	Croissance moyenne des BNPA du Panel des sociétés sur la même période	109,9 % <sup>(a)</sup>	0 %

Le BNPA 2016 (1,41) a été retraité du plan de compétitivité net d'impôts.

Le BNPA 2017 (1,88) a été retraité du plan de compétitivité net d'impôts, des activités arrêtées, des impacts de la réforme fiscale US et des dépréciations d'impôts différés actifs.

(a) La croissance des BNPA du Panel des sociétés n'a pas été représentative du fait de l'accroissement très significatif

(parfois au-delà de 300 %) du BNPA de certains groupes qui avaient enregistrés des charges exceptionnelles importantes en 2015. Par ailleurs trois sociétés ont été exclues du panel : Zodiac, Saft (du fait du rachat de ces sociétés) et Somfy (non publication des comptes en date de validation des calculs)

Compte-tenu de ces performances, 100 % des actions ont été attribuées.

### 11.2.5. Modalités de conversion

Le « Cours de Bourse Initial » est de 17 euros : il correspond au montant le plus élevé entre (i) 17 (dix-sept) euros, et (ii) la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des actions ordinaires sur une période précédant la Date d'Attribution de vingt jours de bourse précédant la Date d'Attribution.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des actions ordinaires entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions C auront demandé la conversion en actions ordinaires.

La Parité de Conversion sera égale à :

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur à 150 % du Cours de Bourse Initial (le « Cours de Bourse Final Maximum ») :  $N = 10 + 300 (CF - CI) / CF$

Où :

- « N » désigne le nombre d'Actions A auquel chaque Action C donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu (ou quotient avec décimal), le nombre d'Actions A attribuées à un titulaire d'Actions C sera arrondi à l'unité inférieure; « CF » désigne le Cours de Bourse Final ; « CI » désigne le Cours de Bourse Initial ; et « CFMax » désigne le Cours de Bourse Final Maximum.
- Si le Cours de Bourse Final est supérieur au Cours de Bourse Final Maximum :  $N = 10 + (CFMax \times 100) / CF$
- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :  $N = 10$

La conversion des actions de préférence en actions ordinaires se fera en mai 2020.

## 11.3. Plan 2017

### 11.3.1. Synthèse

Plan 2017

	Actions de préférence	Equivalent actions ordinaires minimum <sup>(1)</sup>	Equivalent actions ordinaires additionnelles maximum	Equivalent actions ordinaires total maximum
Date de décision d'attribution	18-mai-17			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 172	11 720	117 200	128 920
- dont mandataires sociaux :				
Luc Themelin	189	1 890	18 900	20 790
- dont 10 premiers attributaires	936	9 360	93 600	102 960
Cours de bourse initial (en euros)		26,06		
Cours de bourse final maximum (en euros)		39,09		
Valorisation des actions de préférence <sup>(1)</sup> à la date d'attribution (en euros)		21,35 (résidents français) <sup>(2)</sup>	6,44 (résidents français) <sup>(3)</sup>	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)		18 mai 2019 (résidents français) <sup>(4)</sup>		
Date de cessibilité (conversion automatique des actions de préférence en actions ordinaires)		19-mai-21		
Attributions annulées au 31/12/19	0			
Nombre d'actions définitivement acquises, non cessibles	0			
<b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019</b>	<b>1 172</b>	<b>11 720</b>	<b>117 200</b>	<b>128 920</b>

(1) 10 % des actions de préférence ne sont pas liées à l'évolution du cours de bourse et de ce fait convertibles en actions ordinaires, sous réserve de l'atteinte des critères de performance sur l'évolution du bénéfice net par action.

(2) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 22,31 €.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 6,73 €.

(4) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, une période de 2 ans supplémentaires est prévue.

### 11.3.2. Descriptif

L'Assemblée Générale du 18 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration, à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence (Actions D) de la Société donnant droit à conversion en un maximum de 128 920 actions ordinaires (soit 0,6 % du capital social). Lors de sa séance du 18 mai 2017, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a attribué 1172 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 128 920 actions ordinaires, après conversion

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2017 et 2018 $\geq$ 1,8	pourcentage d'atteinte est calculé par interpolation linéaire si la moyenne des BNPA 2017 et 2018 est compris entre 1,4 et 1,8	si la moyenne des BNPA 2017 et 2018 = 1,4	si la moyenne des BNPA 2017 et 2018 < 1,4
Atteinte	100 %	50 % à 100 %	50 %	0 %
CRITÈRE 2	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2016 et la moyenne des BNPA 2017 et 2018) $>$ de 15 % à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	Pourcentage d'atteinte calculé par interpolation linéaire si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2016 et la moyenne des BNPA 2017 et 2018) $>$ de moins de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2016 et la moyenne des BNPA 2017 et 2018) = à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2016 et la moyenne des BNPA 2017 et 2018) $<$ à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.

Le BNPA 2016 retraité est le BNPA 2016 publié du Groupe retraité des charges exceptionnelles soit 1,41.

Le calcul des pourcentages sera effectué sur la base des comptes consolidés publiés de Mersen. Toutefois en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives intervenant postérieurement à l'attribution du programme, le conseil d'administration pourrait, après avis du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR), retraiter les comptes des effets de ces opérations exceptionnelles pour le calcul des pourcentages d'attribution d'actions de préférence.

Le « Panel de Sociétés » pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil d'administration le 18 mai 2017, sur recommandation

### 11.3.3. Conditions de performance

Les conditions de performance ont été validées par le Conseil d'Administration après revue du CGR en conformité avec les principes attachés à ces conditions (cf. Principes sur les Conditions de performance en introduction du paragraphe 11). Le calcul du pourcentage d'Actions D définitivement attribuées est dépendant des deux critères définis ci-dessous, le plus favorable étant retenu

du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR). Constitué de groupes industriels internationaux et côtés en France, sa composition n'a pas évolué par rapport au plan précédent (à l'exception des entreprises rachetées ou sorties de bourse). Il se compose des sociétés suivantes : Arkema, SA des Ciments Vicat, STMicroelectronics NV, SEB SA, Manitou BF, Nexans SA, Rexel SA, Ingenico, Essilor International, Air Liquide SA, Imerys SA, Schneider Electric SA, ArcelorMittal, Saint-Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy et Legrand.

Le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel de Sociétés qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période.

### 11.3.4. Conditions de performance (résultats)

		% attribution au titre du critère 1	% attribution au titre du critère 2
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2017 et 2018 réalisée	2,29	100 %
			NA

Les attentes du critère 2 ne sont pas connues à la date de publication du présent document.

Compte-tenu de ces performances, 100 % des actions ont été attribuées.

### 11.3.5. Modalités de conversion

Le « Cours de Bourse Initial » désigne la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des Actions A lors des 20 dernières séances de bourse précédant la Date d'Attribution.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des Actions A entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions D auront demandé la conversion en Actions A (exclue).

La Parité de Conversion sera égale à :

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur à 150 % du Cours de Bourse Initial (le « Cours de Bourse Final Maximum ») :  $N = 10 + 300 (CF - CI) / CF$

Où :

- « N » désigne le nombre d'Actions A auquel chaque Action D donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu (ou quotient avec décimal), le nombre d'Actions A attribuées à un titulaire d'Actions D sera arrondi à l'unité inférieure; « CF » désigne le Cours de Bourse Final; « CI » désigne le Cours de Bourse Initial; et « CFMax » désigne le Cours de Bourse Final Maximum.
- Si le Cours de Bourse Final est supérieur au Cours de Bourse Final Maximum :  $N = 10 + (CFMax \times 100) / CF$
- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :  $N = 10$

La conversion des actions de préférence en actions ordinaires se fera en mai 2021.

## 11.4. Plan 2018

Dans la continuité des plans précédents, le Conseil d'Administration du 17 mai 2018 a décidé la mise en place d'un plan de préférence pour les membres du Comité Exécutif (dont le Directeur Général) et les cinq directeurs d'activités. Les principes retenus pour ce plan divergent des plans précédents afin de tenir compte en particulier du rétablissement très significatif du cours de bourse entre 2016 et 2018 :

- Compte tenu de l'évolution très favorable du cours de bourse entre le 18 mai 2017 et le 17 mai 2018 (+57 %), le nombre maximum d'actions ordinaires a été réduit d'environ 22 % par rapport à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale et par rapport au plan 2017.

- Le Conseil d'administration a réduit le cours de bourse final maximum à 120 % du cours de bourse initial (contre 150 % dans les plans 2016 et 2017). En effet, avec cette décision, le conseil a voulu intégrer l'évolution très favorable du cours de bourse (+ 229 % entre le 17 mai 2018 et le 17 mai 2016), tout en maintenant un objectif motivant pour les bénéficiaires et dans l'intérêt des investisseurs. Inversement, pour le plan 2016, le Conseil avait retenu un cours initial de 17€, nettement supérieur au principe des 20 jours de bourse précédents la mise en place, pour éviter un effet d'aubaine pour les bénéficiaires.
- Par ailleurs, à sa demande, le Directeur Général bénéficie d'un nombre d'action de préférence maximum équivalent à celui des membres du Comité Exécutif, soit 77 actions.

### 11.4.1. Synthèse

	Plan 2018			
	Actions de préférence	Equivalent actions ordinaires minimum <sup>(1)</sup>	Equivalent actions ordinaires additionnelles maximum	Equivalent actions ordinaires total maximum
Date de décision d'attribution	17-mai-18			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	940	9 400	94 000	103 400
- dont mandataires sociaux :				
Luc Themelin	77	770	7 700	8 470
- dont 10 premiers attributaires	736	7 360	73 600	80 960
Cours de bourse initial (en euros)		39,27		
Cours de bourse final maximum (en euros)		47,12		
Valorisation des actions de préférence <sup>(1)</sup> à la date d'attribution (en euros)		33,53 (résidents français) <sup>(2)</sup>	12,41 (résidents français) <sup>(3)</sup>	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)		17 mai 2020 (résidents français) <sup>(4)</sup>		
Date de cessibilité (conversion automatique des actions de préférence en actions ordinaires)		17-mai-22		
Attributions annulées au 31/12/19	0			
Nombre d'actions définitivement acquises, non cessibles	0			
<b>SOLDE AU 31 DECEMBRE 2019</b>	<b>940</b>	<b>9 400</b>	<b>94 000</b>	<b>103 400</b>

(1) 10 % des actions de préférence ne sont pas liées à l'évolution du cours de bourse et de ce fait convertibles en actions ordinaires, sous réserve de l'atteinte des critères de performance sur l'évolution du bénéfice net par action.

(2) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 12,41 €.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la valorisation est de 12,97 €.

(4) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, une période de 2 ans supplémentaires est prévue.

### 11.4.2. Descriptif

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration, à procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence (Actions E) de la Société donnant droit à conversion en un maximum de 129 000 actions ordinaires (soit 0,5 % du capital social). Lors de sa séance du 17 mai 2018, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a attribué 940 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif (dont le Directeur Général) et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 103 400 actions ordinaires, après conversion.

Atteinte	100 %	30 % à 100 %	30 %	0 %
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2018 et 2019 $\geq$ 2,2	pourcentage d'atteinte est calculé par interpolation linéaire si la moyenne des BNPA 2018 et 2019 est compris entre 1,88 et 2,2	si la moyenne des BNPA 2018 et 2019 = 1,88	si la moyenne des BNPA 2018 et 2019 $<$ 1,88
Atteinte	100 %	50 % à 100 %	50 %	0 %
CRITÈRE 2	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2017 et la moyenne des BNPA 2018 et 2019) $>$ de 15 % à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	Pourcentage d'atteinte calculé par interpolation linéaire si la croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2017 et la moyenne des BNPA 2018 et 2019) $>$ de moins de 15 points de pourcentage à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2017 et la moyenne des BNPA 2018 et 2019) = à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2017 et la moyenne des BNPA 2018 et 2019) $<$ à la croissance moyenne des BNPA du Panel de Sociétés.

Le BNPA 2017 retraité est le BNPA 2017 publié du Groupe retraité des charges exceptionnelles soit 1,88.

Le calcul des pourcentages sera effectué sur la base des comptes consolidés publiés de Mersen. Toutefois en cas de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives intervenant postérieurement à l'attribution du programme, le Conseil d'administration pourrait, après avis du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR), retraiter les comptes des effets de ces opérations exceptionnelles pour le calcul des pourcentages d'attribution d'actions de préférence.

Le « Panel de Sociétés » pour le calcul du critère 2 a été approuvé par le Conseil d'administration le 18 mai 2017, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR). Constitué de groupes industriels internationaux et cotés en France, sa composition n'a pas évolué par rapport au plan précédent. Il se compose des sociétés suivantes : Arkema, SA des Ciments Vicat, STMicroelectronics, SEB SA, Manitou BF, Nexans SA, Rexel SA, Ingenico, Essilor International, Air Liquide SA, Imerys SA, Schneider Electric SA, ArcelorMittal, Saint-Gobain, Tarkett, Lisi, Somfy, Legrand.

Le CGR pourra, pour le calcul du pourcentage d'attribution, retirer du panel de Sociétés qui auront enregistré des variations de BNPA manifestement excessives ou anormales sur la période.

### 11.4.4. Conditions de performance (résultats)

A la date de publication de l'URD, les résultats complets des critères de performance ne sont pas disponibles.

### 11.4.3. Conditions de performance (cibles)

Les conditions de performance ont été validées par le Conseil d'Administration après revue du CGR en conformité avec les principes attachés à ces conditions. Le calcul du pourcentage d'Actions E définitivement attribuées est dépendant des deux critères définis ci-dessous, le plus favorable étant retenu.

### 11.4.5. Modalités de conversion

Le « Cours de Bourse Initial » désigne la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des Actions A lors des 20 dernières séances de bourse précédant la Date d'Attribution.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des Actions A entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions E auront demandé la conversion en Actions A (exclue).

La Parité de Conversion sera égale à :

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur à 120 % du Cours de Bourse Initial (le « Cours de Bourse Final Maximum » :  $N = 10 + 600 (CF - CI) / CF$

Où :

- « N » désigne le nombre d'Actions A auquel chaque Action E donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu (ou quotient avec décimal), le nombre d'Actions A attribuées à un titulaire d'Actions E sera arrondi à l'unité inférieure; « CF » désigne le Cours de Bourse Final; « CI » désigne le Cours de Bourse Initial; et « CFMax » désigne le Cours de Bourse Final Maximum.

- Si le Cours de Bourse Final est supérieur au Cours de Bourse Final Maximum :  $N = 10 + (CFMax \times 100) / CF$

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :  $N = 10$

La conversion des actions de préférence en actions ordinaires se fera en mai 2022.

## 12. Actions gratuites 2019 (programme dirigeant)

Le conseil d'administration a souhaité adapter les plans de rémunération long terme mis en place ces dernières années pour tenir compte de remarques de certains investisseurs, en lien également avec les principes sur la rémunération du Directeur Général.

Dans ce cadre, il a mis en place un plan d'actions dirigeants qui concerne le Comité Exécutif (dont le Directeur Général) ainsi que les 5 directeurs d'activités du Groupe, soit 14 personnes au total. L'objectif du plan est d'intéresser ces dirigeants, sur une longue période, à la progression du cours de bourse, une hausse de la profitabilité du Groupe et à des progrès sur des indicateurs extra-financiers.

### 12.1. Synthèse

	Plan 2019 Tranche 1 (avec conditions de performance)	Total
Date de décision d'attribution	17-mai-19	
Nombre total d'actions attribuées	59 000	59 000
- dont mandataires sociaux :		
Luc Themelin	8 850	8 850
- dont 10 premiers attributaires	47 200	47 200
Valorisation de l'action à la date d'attribution (en euros)	20,86	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	17-mai-22	
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	18-mai-22	
Attributions annulées au 31/12/19	0	0
- dont annulées en 2019	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises, et cessibles	0	0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>59 000</b>	<b>59 000</b>

### 12.2. Descriptif

#### Points nouveaux du plan d'actions gratuites 2019

##### Durées des conditions de présence et de performance

- Allongées à 3 ans (contre 2 ans auparavant)
- Sous réserve de la réalisation des conditions de performance, Luc Themelin pourra bénéficier, en cas de rupture de son mandat, d'actions gratuites au prorata temporis. Cette décision était au préalable à la discrétion du conseil d'administration

##### Conditions de performance

- Suppression d'un critère alternatif pouvant compenser un autre critère. Chaque critère est désormais indépendant
- Le critère boursier est désormais jugé sur un comparable externe (évolution de l'Eurostoxx 600)
- Le critère de BNPA est remplacé par le résultat opérationnel courant par action pour (i) limiter/supprimer les effets des aléas exceptionnels positifs ou négatifs pouvant fausser l'appréciation de la performance (ii) limiter les éventuels ajustements des résultats liés à des circonstances exceptionnelles
- Ajout d'un multicritère RSE (chaque sous critère étant indépendant) en cohérence avec les engagements RSE pris par le Groupe

#### Nombre d'actions gratuites totales et part du directeur Général

Le plan prévoit un maximum de 68 000 actions gratuites. A ce jour, le Conseil d'administration a décidé de n'attribuer gratuitement qu'un nombre de 59 000 actions.

Le changement de structure de plan ne permet pas de comparer ce nombre avec les années précédentes.

La part attribuée au Directeur Général sera au maximum de 15 % du plan voté au titre de cette résolution, soit environ 6,5 % de l'ensemble des plans mis en place (dirigeants et autres salariés). Ce pourcentage est en augmentation par rapport à 2018 car le Directeur Général avait souhaité, en 2018, que le nombre d'actions attribuées soit le même pour tous les membres du Comité Exécutif, lui-même inclus.

### 12.3. Conditions de performance (cibles)

Sous réserve de la réalisation des conditions de présence, les actions seront définitivement attribuées, le cas échéant partiellement, selon les critères suivants :

#### ■ Pour 33 %, sur un critère boursier

L'évolution du cours de bourse Mersen (« E ») sera comparée à celle de l'indice Eurostoxx 600 (Industrial goods and services), ou au SBF 120 en cas de disparition de l'indice Eurostoxx 600 (« l'indice »). L'évolution du cours sera comparée sur 3 années avec une date de départ au 1<sup>er</sup> jour ouvré du mois de l'Assemblée Générale 2019, soit une période allant du 2 mai 2019 au 29 avril 2022.

Le pourcentage d'atteinte sera calculé comme suit :

	Résultat
E < évolution de l'indice	0 %
E = évolution de l'indice	50 %
E ≥ de 10 points de pourcentage au-dessus de l'évolution de l'indice	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

■ **Pour 34 % sur un critère de rentabilité**

La rentabilité sera mesurée en Résultat opérationnel courant par action (ROCPA) (résultats publiés soit après application de la norme IFRS16). Les principes retenus par le Conseil d'Administration sont de (i) mesurer la performance sur une moyenne de 3 ans, soit 2019, 2020, 2021 (ii) conditionner des attributions d'actions au minimum à un maintien du résultat opérationnel courant par action publié en 2018 (soit 4,41€) et (iii) fixer des bornes exigeantes « en cohérence » avec des objectifs moyen terme internes.

	Résultat
ROCPA < 4,41€	0 %
ROCPA = 4,41€	30 %
ROCPA ≥ 5€	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

■ **Pour 33 % sur des objectifs RSE quantifiables composé de 4 critères indépendants de même poids (soit 8,5 % par critère).**

- Taux de fréquence (LTIR) des accidents avec arrêt au sein du Groupe, en décembre 2021, pour les salariés et intérimaires

Le Conseil d'Administration a souhaité tenir compte du niveau bas déjà atteint grâce à une politique déployée depuis de nombreuses années, qui a permis à Mersen d'afficher un indicateur LTIR de 1,5 en 2018, une très bonne performance par rapport à des groupes industriels comparables.

Le taux d'atteinte de 100 % correspond aux objectifs que le Groupe s'est fixé à l'horizon 2021, soit un LTIR égal ou inférieur à 1,4.

	Résultat
LTIR ≥ 1,7	0 %
LTIR = 1,69	30 %
LTIR = 1,49	80 %
LTIR ≤ 1,4	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

- Taux de gravité (SIR) des accidents au sein du Groupe, en décembre 2021, pour les salariés et les intérimaires

Le Conseil d'Administration a souhaité tenir compte du niveau bas déjà atteint grâce à une politique déployée depuis de nombreuses années, qui a permis à Mersen d'afficher un indicateur SIR de 71 en 2018, une très bonne performance par rapport à des groupes industriels comparables.

Le taux d'atteinte de 100 % correspond aux objectifs que le Groupe s'est fixé à l'horizon 2021, soit un SIR égal ou inférieur à 60.

	Résultat
SIR > 80	0 %
SIR = 80	30 %
SIR = 70	80 %
SIR ≤ 60	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

- Développement du capital humain : part des femmes ingénieur & cadre dans le Groupe à décembre 2021 sur l'ensemble des ingénieurs et cadres Groupe

L'indicateur sera mesuré sur les salariés des sites intégrés dans le SIRH Groupe au 31 décembre 2018 (soit environ 94 % des salariés du Groupe). Il est précisé que ce critère sera calculé en excluant les acquisitions réalisées après décembre 2018.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de parvenir à un ratio compris entre 25 % et 30 % à l'horizon 2022.

La mesure sur ce critère dans le cadre du plan d'action gratuite étant effectuée en décembre 2021, soit un an plus tôt que l'objectif du groupe, les taux d'atteinte ont été adaptés. La borne basse (0 % d'atteinte) correspond au taux de femmes ingénieurs et cadres mesuré en décembre 2018.

Taux femmes managers et cadres	Résultat
< 20 %	0 %
= 22,5 %	70 %
> 25 %	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

- Empreinte environnementale de nos sites : Mesure de la proportion des déchets recyclés sur le total des déchets générés par les activités du Groupe

La mesure de ce critère sera effectuée sur l'année 2021 sur le périmètre du reporting environnemental. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'augmenter de 15 points la part des déchets valorisés ou recyclés à l'horizon 2021 par rapport à 2018 (56 % contre 41 %).

L'atteinte à 100 % correspond à l'objectif fixé en 2021. La borne basse (0 % d'atteinte), correspond au taux constaté en 2018.

Part des déchets recyclés	Résultat
< 42 %	0 %
= 50 %	50 %
≥ 56 %	100 %

Les taux d'atteinte entre les bornes seront calculés par interpolation linéaire

Ces objectifs ont été fixés sur un périmètre environnemental réduit ie incluant uniquement les entités dont le chiffre d'affaires était au minimum de 15M€. En 2019, le Groupe a élargi ce périmètre. Les données du chapitre 4 du présent URD ne sont donc pas comparables à cet objectif.

**12.4. Conditions de performance (résultats)**

Le résultat ne sera connu qu'à partir du 17 mai 2022.

**12.5 Conditions de conservation**

Le Directeur Général est tenu de conserver 30 % des actions définitivement acquises tant qu'il ne détient pas au minimum un nombre d'actions équivalent à une année de salaire fixe (en brut)

## 13. Attribution aux dirigeants mandataires sociaux

### Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice 2019

Bénéficiaire	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	Conditions de performance
Luc Themelin Directeur Général	Plan AGA Dirigeant 2019	8 850	184 593€	17 mai 2022	18 mai 2022	Cf. § 12.3

### Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice 2019

Bénéficiaire	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Luc Themelin Directeur Général	Plan AGA de préférence 2015	7 667	Cf. para 11.1

## 14. Eléments de rémunération versés ou attribués à Luc Themelin (Directeur Général) au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020

Nous vous demandons, dans le cadre de la 10<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, de bien vouloir statuer sur les éléments fixes, variables ou exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur à Monsieur Luc Themelin, Directeur Général, tels que présentés ci-dessous :

	Montant versé en 2019	Montant attribué en 2019	Observations sur les montants attribués
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	La rémunération fixe 2019 de Luc Themelin est identique à celle de 2018
Rémunération variable annuelle (montant attribué en 2019 à verser en 2020, après approbation de l'assemblée générale du 14 mai 2020)	466 189 €	395 560 €	<p>La part variable est comprise entre 0 % et 100 % de la rémunération fixe. Elle est composée d'objectifs financiers pour 70 % qui se décomposent en 35 % sur le ROCE du groupe (calculé sur la base du résultat opérationnel courant après impôts) et 35 % sur le <i>cash-flow</i> opérationnel du Groupe et d'objectifs individuels pour 30 %.</p> <p>Les objectifs financiers pour l'année 2019 ont été basés sur le budget annuel du Groupe.</p> <p>Les objectifs financiers et individuels évalués sont revus tous les ans par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Les objectifs individuels sont établis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité et taux de recyclage des déchets (critère RSE)</li> <li>• Suivi du marché «véhicules électriques»</li> <li>• Plan de compétitivité sur une ligne de produits</li> <li>• Croissance externe</li> <li>• Stratégie à 3 ans</li> <li>• Plan de succession des dirigeants</li> </ul> <p>La rémunération variable pour 2019 représente 89,9 % de la rémunération fixe et se décompose de la manière suivante : la part liée aux objectifs financiers s'est élevée à 100 % sur le <i>cash-flow</i> opérationnel du Groupe et 84 % sur le ROCE du Groupe ; la part des objectifs individuels s'est élevée à 85 %.</p> <p>Le détail des atteintes des objectifs individuels s'établit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité et taux de recyclage des déchets : 100 % d'atteinte.</li> <li>• Suivi du marché «véhicules électriques» : 90 % d'atteinte.</li> <li>• Plan de compétitivité sur une ligne de produits : 60 % d'atteinte.</li> <li>• Croissance externe : 90 % d'atteinte.</li> <li>• Stratégie à 3 ans : 90 % d'atteinte.</li> <li>• Plan de succession des dirigeants : 80 % d'atteinte.</li> </ul>
Rémunération variable différée	N/A	N/A	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au titre de 2019
Intéressement	19 705 €	20 262 €	
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	Attribution (plan 2019) : 8 850 actions de performance. Valorisation comptable : 184 593€	<p>L'Assemblée générale Mixte des actionnaires de la Société Mersen en date du 17 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à la mise en place de plans d'attribution gratuite de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la société Mersen et des sociétés qui lui sont liées.</p> <p>En vertu de cette résolution, le Conseil d'administration réuni le 17 mai 2019 a arrêté les conditions de l'attribution gratuite d'actions, et en a désigné les bénéficiaires. Luc Themelin a reçu 8 850 actions soumises à condition de performance. Les modalités et critères de performance sont décrits en détail au chapitre 2 du document de référence.</p>

	Montant versé en 2019	Montant attribué en 2019	Observations sur les montants attribués
Rémunération des administrateurs	N/A	N/A	Luc Themelin n'est pas administrateur donc ne perçoit pas de rémunération à ce titre
Avantages de toute nature	35 920 €	35 920 €	Les avantages en nature comprennent l'usage d'un véhicule de fonction, un contrôle médical annuel ainsi que les cotisations versées à un organisme extérieur au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.
Indemnité de départ	0€	0€	Aucun montant n'est dû au titre de 2019. Par décision en date du 7 mars 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir à Luc Themelin des indemnités dans l'hypothèse où il serait mis fin à son mandat.
Indemnité de non concurrence	0€	0€	Aucun montant n'est dû au titre de 2019. Le Conseil d'administration du 11 mai 2016 a décidé de maintenir le versement d'une indemnité de non-concurrence identique à celle qui lui avait été octroyée lors de son précédent mandat.
Régime de retraite supplémentaire	0€	0€	Aucun montant n'est dû au titre de 2019. Luc Themelin est éligible à un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dans la mesure où il sera présent et terminera sa carrière dans le groupe Mersen à la date où il pourra liquider ses droits à la retraite de base Sécurité Sociale. Dans le cadre de ce régime, Luc Themelin bénéficie d'une retraite supplémentaire basée sur son ancienneté et calculée sur la moyenne de l'ensemble des salaires de base des 3 dernières années d'activité précédant le départ en retraite, plus 50 % du niveau de bonus maximum, la pension ainsi servie ne pouvant excéder 20 % de la somme de ces deux éléments. Ce pourcentage est plafonné, étant donnée l'ancienneté de Luc Themelin (31 ans). Le calcul théorique de la rente annuelle dont bénéficie Luc Themelin serait de 132 000 euros, avant impôts et charges sociales.
Rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction	N/A	N/A	
Éléments de rémunération et avantages de toute nature au titre de conventions conclues, en raison du mandat, avec la société, toute société contrôlée par la société, toute société qui la contrôle ou encore toute société placée sous le même contrôle qu'elle	N/A	N/A	
Autre élément de rémunération attribué en raison du mandat	N/A	N/A	

## 15. Eléments de rémunération versés ou attribués à Olivier Legrain (Président du Conseil) au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020

Nous vous demandons, dans le cadre de la 9<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, de bien vouloir statuer sur les éléments fixes, variables ou exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur à Monsieur Olivier Legrain, Président du Conseil depuis le 18 mai 2017, tels que présentés ci-dessous :

	Montant versé en 2019	Montant attribué en 2019	Observations sur les montants attribués
Rémunération fixe	80 000 €	80 000 €	Montant inchangé par rapport à 2018
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	
Rémunération variable différée	N/A	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	
Intéressement	N/A	N/A	
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A	N/A	
Rémunération des administrateurs	26 719 €	25 664 €	
Avantages de toute nature	0	0	
Indemnité de départ	N/A	N/A	
Indemnité de non concurrence	N/A	N/A	
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	
Rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction	N/A	N/A	
Eléments de rémunération et avantages de toute nature au titre de conventions conclues, en raison du mandat, avec la société, toute société contrôlée par la société, toute société qui la contrôle ou encore toute société placée sous le même contrôle qu'elle	N/A	N/A	
Autre élément de rémunération attribué en raison du mandat	N/A	N/A	

## AUTRES INFORMATIONS

### 1. Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et de leur utilisation

Nature de la délégation/ Autorisation	Date de l'Assemblée Générale	durée	Plafond initial	Utilisation au cours de l'exercice 2019
Délégation d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou prime <sup>(1)</sup>	17/5/2018 <i>Résolution 13</i>	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 50 M€	Néant
Délégation d'augmentation de capital et avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) <sup>(1)</sup>	17/5/2018 <i>Résolution 14</i>	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 15 M€ Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ <sup>(2)</sup>	Néant
Délégation d'augmentation de capital et avec suppression du droit préférentiel de souscription (DPS) par offre au public et délai de priorité obligatoire et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange <sup>(1)</sup>	17/5/2018 <i>Résolution 15</i>	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 8 M€ <sup>(3)</sup> Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ <sup>(2)</sup>	Néant
Délégation d'augmentation de capital et avec suppression du droit préférentiel de souscription (DPS) par placement privé <sup>(1)</sup>	17/5/2018 <i>Résolution 16</i>	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 4 M€ <sup>(3)</sup> Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ <sup>(2)</sup>	Néant
Délégation d'augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature <sup>(1)</sup>	17/5/2018 <i>Résolution 19</i>	26 mois	Limité à 10 % du capital social <sup>(3)</sup>	Néant
Autorisation d'attribuer des actions gratuites de préférence aux salariés et mandataires sociaux	17/5/2018 <i>Résolution 24</i>	38 mois	129 000 actions	Attribution de 940 AGAP susceptibles de donner droit à un maximum de 103 400 actions
Délégation augmentation de capital au profit des salariés adhérents d'un PEE <sup>(1)</sup>	17/5/2019 <i>Résolution 13</i>	26 mois	200 000 € <sup>(4)</sup>	Néant
Délégation d'augmentation de capital au profit des salariés du groupe hors France et hors PEE <sup>(1)</sup>	17/5/2019 <i>Résolution 12</i>	18 mois	200 000€ <sup>(4)</sup>	Néant
Autorisation d'attribuer des actions gratuites aux salariés	17/5/2019 <i>Résolution 14</i>	38 mois	84 000 actions	Attribution de 84 000 actions
Autorisation d'attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux	17/5/2019 <i>Résolution 15</i>	38 mois	68 000 actions	Attribution de 59 000 actions

(1) Suspension en période d'offre publique

(2) Plafond commun aux titres de créance

(3) Plafond commun aux émissions d'actions

(4) Plafond commun

## 2. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la société et toutes informations en la matière sont décrites au chapitre 5 du présent document.
- Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote à défaut de déclaration du franchissement du seuil statutaire de 1 % (article 11 ter des statuts) (cf. chapitre 5, paragraphe 10).
- Concernant les droits de contrôle spéciaux pouvant être attachés aux titres, il est précisé qu'il existe :
  - un droit de vote double attaché aux actions entièrement libérées et inscrites au nominatif depuis au moins deux ans. (cf. chapitre 5 paragraphe 12) ;
  - des droits particuliers attachés aux actions de préférence décrits notamment à l'article 15 des statuts ainsi que dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise dans la partie consacrée aux rémunérations.

A cet égard, il est précisé que les actions de préférence ont droit à un dividende correspondant à 10 % de celui attribué aux actions ordinaires et, de manière générale, à 10 % de toute somme versée à chaque action ordinaire en cours de société comme en liquidation.

A compter de l'échéance de leur période de conservation, les actions de préférence :

  - sont librement cessibles entre actionnaires titulaires de la même catégorie d'actions de préférence,
  - peuvent faire faire d'une conversion en actions ordinaires pendant certaines périodes de conversion définies et selon une parité d'échange déterminée. A défaut de conversion pendant ces périodes, elles feront l'objet d'une conversion automatique à l'issue de la seconde période de conversion.
- Il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions, sous réserve des actions de préférence susvisées qui ne sont cessibles qu'entre titulaires d'une même catégorie d'actions de préférence (article 15 des statuts).
- A la connaissance de la société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires.
- Les droits de vote attachés aux actions Mersen détenues par le personnel au travers du FCPE actions Mersen sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'Assemblée générale.
- Les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires. L'administrateur représentant les salariés est désigné par le comité de Groupe (article 17 des statuts).
- En matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au chapitre 5 (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant au paragraphe ci-dessus, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les différentes délégations et autorisations financières sont suspendues en période d'offre publique.
- La modification des statuts de notre société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires, étant précisé que toute modification concernant les droits attachés aux actions de préférence doit également être soumise à l'approbation de l'assemblée spéciale des titulaires de la ou des catégorie(s) d'actions de préférences concernées par la modification (articles L225-99 du Code de commerce et 26 des statuts).
- Les contrats financiers conclus par la société pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la société. Certains contrats commerciaux pourraient également être impactés.
- Certaines des activités du Groupe relèvent de la réglementation sur le contrôle des exportations de biens et technologies à double usage ainsi que de la réglementation américaine sur le trafic d'armes au niveau international (ITAR).
- Certaines activités du Groupe relèvent du domaine des technologies sensibles au niveau national français (Sécurité et Défense).
- Les accords prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général sont décrits au paragraphe 5 de la partie relative aux rémunérations ci-dessus. Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil, ni pour les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

### 3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants au sens de l'article L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier

Nom	Nature	Nombre	Prix
Christophe Bommier	Conversion d'actions B	4 533	0
Christophe Bommier	Acquisitions d'actions B	42	NA
Didier Muller	Vente	4 535	29,9
Didier Muller	Conversion d'actions B	4 535	0
Didier Muller	Acquisitions d'actions B	42	NA
Eric Guajioty	Acquisition d'actions C	86	NA
Estelle Legrand	Conversion d'actions B	3 239	0
Estelle Legrand	Acquisition d'actions C	86	NA
Gilles Boisseau	Acquisition d'actions C	86	NA
Jean-Philippe Fournier	Conversion d'actions B	3 239	0
Jean-Philippe Fournier	Acquisition d'actions C	86	NA
Luc Themelin	Vente	15 000	32,95
Luc Themelin	Levée d'options	15 000	22,69
Luc Themelin	Conversion d'actions B	7 667	0
Luc Themelin	Acquisition d'actions C	189	NA
Olivier Legrain	Vente	400	34,12
Thomas Baumgartner	Vente	4 500	32,66
Thomas Baumgartner	Levée d'options	4 500	22,69
Thomas Baumgartner	Conversion d'actions B	4 535	0
Thomas Baumgartner	Acquisition d'actions C	86	NA
Thomas Farkas	Vente	5 100	34,85
Thomas Farkas	Levée d'options	5 100	22,69
Thomas Farkas	Conversion d'actions B	3 239	0
Thomas Farkas	Acquisition d'actions C	86	NA

### 4. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités de participations des actionnaires aux assemblées générales s'effectuent conformément à la réglementation en vigueur.

Ainsi, il est justifié du droit de participer aux assemblées générales par l'inscription en compte des titres 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 (i) soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, (ii) soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres au porteur est constatée par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité.

A défaut d'assister personnellement à l'assemblée, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois formules suivantes : (i) Donner une procuration la personne physique ou morale de son choix dans les conditions de l'article L. 225-106 du Code de commerce ; (ii) Adresser une procuration à la société sans indication de mandat ; (iii) Voter par correspondance.

### 5. Conventions conclues entre (i) un mandataire ou un actionnaire ayant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale

NA

# **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 2019**

A l'assemblée générale de la société Mersen S.A.,

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.225-31 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.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale**

### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

## **Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale**

### **Conventions et engagements déjà approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R.225-30 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 Monsieur Luc Themelin, Directeur Général**

##### **A. Clause de non-concurrence et de non-sollicitation**

###### **Nature et objet :**

En cas de cessation de son mandat de Directeur Général et en contrepartie de l'engagement de non-concurrence et de non-sollicitation, pendant une période d'un an à compter de la cessation de ses fonctions, Monsieur Luc Themelin bénéficiera d'une indemnité mensuelle. Votre société pourra renoncer à cette clause de non-concurrence et de non-sollicitation et se libérer de son obligation de versement de l'indemnité mensuelle en informant Monsieur Luc Themelin de sa décision dans un délai de deux mois à compter de la cessation du mandat social.

###### **Modalités :**

Le montant de l'indemnité qui sera versée à Monsieur Luc Themelin en contrepartie de l'engagement de non-concurrence et de non-sollicitation sera égal à 50 % de la dernière rémunération mensuelle fixe brute qu'il aura perçue immédiatement avant la rupture de son mandat social.

Le versement de cette indemnité est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

## B. Options de souscription d'actions – actions de performances

### Nature et objet :

Le conseil décide que, dans le cas où il serait mis fin, de quelque manière et pour quelque motif que ce soit (sauf révocation consécutive à une prise de contrôle de la Société, départ à la retraite ou mise à la retraite), au mandat de Directeur Général de Monsieur Luc Themelin, ce dernier perdra de plein droit le bénéfice de l'ensemble des options de souscription d'actions qui lui auraient été octroyées antérieurement à la date de fin de mandat mais dont les conditions d'octroi (conditions de présence et conditions de performances) n'auraient pas été remplies à la date de fin de mandat. Il perdra également de plein droit le bénéfice de l'ensemble des actions, soumises ou non à performance, qui lui auraient été attribuées, en application des dispositions de l'article L.225-197-1 à L.225-197-5 du Code de commerce, avant la date de fin de mandat et dont l'attribution ne serait pas encore devenue définitive à la date de fin de son mandat.

Il est toutefois précisé que le conseil d'administration se réserve la possibilité de décider, le cas échéant, le maintien du bénéfice desdites options de souscription d'actions et des actions gratuites, après réduction de leur nombre au prorata temporis et sous réserve de la réalisation des conditions de performances correspondantes. Cette décision du conseil devra être motivée. Le bénéfice des options de souscription d'actions et des actions gratuites visées sera maintenu, après réduction de leur nombre au prorata temporis, dans le cas où les responsabilités et/ou la rémunération de Monsieur Luc Themelin seraient modifiées de manière substantielle à la suite d'une prise de contrôle de la Société, et où, de ce fait, il déciderait de quitter la Société ainsi qu'en cas de révocation consécutive à une prise de contrôle de la Société, départ à la retraite ou mise à la retraite.

## C. Régime de retraite de Monsieur Luc Themelin

### Nature et objet :

Monsieur Luc Themelin, Directeur Général, est éligible au bénéfice du régime de retraite supplémentaire mis en place par Mersen constitutif d'un engagement de retraite à prestations définies répondant aux caractéristiques des régimes mentionnés à l'Article L.137-11 du Code de la sécurité sociale.

### Modalités :

Dans le cadre de ce régime, Monsieur Luc Themelin bénéficie d'une retraite supplémentaire qui correspond à 20 % de la somme de sa rémunération fixe moyenne des trois dernières années et de 50 % de sa rémunération variable maximum, du fait de son ancienneté dans le Groupe.

A ce jour, Monsieur Luc Themelin cumule une ancienneté de 31 années au sein de Mersen, dont 24 en tant que salarié. Les droits potentiels futurs de retraite de Monsieur Luc Themelin sont donc plafonnés depuis 10 ans et ne peuvent plus faire l'objet d'un accroissement.

## D. Engagements relatifs à la Garantie Sociale des Chefs d'Entreprises de Monsieur Luc Themelin

### Nature et objet :

Monsieur Luc Themelin bénéficie, depuis octobre 2011, d'une assurance chômage pour les mandataires sociaux (Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise, GSC) régime de base, pour une période d'indemnisation de vingt-quatre (24) mois. Le coût annuel de cette assurance est fonction du revenu fiscal net de l'intéressé et de la durée d'indemnisation.

### Modalités :

Les cotisations sont prises en charge à 40 % par la Société et 60 % par Monsieur Luc Themelin.

Sa mise en place est assortie d'une période de carence de 30 jours de perte d'activité professionnelle continue.

## Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'assemblée générale du 17 mai 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 12 mars 2019.

Révocation du mandat social de Monsieur Luc Themelin, Directeur Général.

### Nature et objet :

Dans le cas où le groupe Mersen mettrait fin, de quelque manière et pour quelque motif que ce soit (sauf faute grave ou lourde, départ à la retraite, mise à la retraite ou démission, changement de fonction à l'intérieur du Groupe), au mandat de Directeur Général de Monsieur Luc Themelin (notamment par révocation, non renouvellement du mandat pour quelque cause que ce soit ou suppression des fonctions à la suite d'une transformation ou d'une fusion, à l'exception d'une modification de la gouvernance qui conduirait à le nommer Président du Directoire d'une société anonyme à conseil de surveillance et directoire), une indemnité forfaitaire sera versée à Monsieur Luc Themelin, calculée de la manière indiquée ci-après fixant les conditions de performance applicables (l'« Indemnité »), dès lors que ce départ est contraint. Le versement de l'Indemnité exclura le versement de toute autre indemnité (de quelque nature que ce soit, y compris des dommages et intérêts) à l'exception d'une indemnité de non concurrence et de non-sollicitation.

Dans le cas où les responsabilités et/ou la rémunération de Monsieur Luc Themelin seraient modifiées de manière substantielle à la suite d'une prise de contrôle de la Société, et où, de ce fait, il déciderait de quitter la Société, il bénéficiera de la même indemnité.

**Modalités :**

Le montant de l'Indemnité est calculé de la manière suivante :  
 $I = 0,5 \times R \times C$

Où

- I est le montant de l'Indemnité,
- R est la rémunération (hors avantages en nature et intéressement) qui aura été versée à Monsieur Luc Themelin au titre des 3 dernières années civiles précédant l'année de départ, que cette rémunération ait été versée au titre de ses fonctions de Directeur Général ou en qualité de salarié,
- et C est la performance de Monsieur Luc Themelin telle que mesurée selon les critères ci-après définis.

Le versement de l'indemnité I visée ci-dessus sera subordonné à la condition de performance réalisée dans les conditions suivantes :

- Taux de performance (P) :

P est la moyenne du pourcentage de bonus atteint sur les quatre années civiles précédant le départ de Monsieur Luc Themelin (en qualité de Directeur Général).-

Le pourcentage de bonus annuel est compris entre 0 et 112 % du salaire annuel de base. Le taux moyen de performance P sera constaté par le conseil d'administration.

- Conditions de performance C:

- Si  $P \geq 100 \%$ , C est égal à 100 %
- Si  $P \geq 90 \%$  et  $< 100 \%$ , C est égal à 90 %
- Si  $P \geq 80 \%$  et  $< 90 \%$ , C est égal à 80 %
- Si  $P \geq 60 \%$  et  $< 80 \%$ , C est égal à 60 %
- Si  $P \geq 50 \%$  et  $< 60 \%$ , C est égal à 50 %
- Si  $P < 50 \%$ , aucune indemnité ne sera versée.

Ainsi le montant de l'indemnité susceptible d'être due au titre de la révocation de son mandat social ne peut excéder 18 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle). A cette indemnité peut, le cas échéant, s'ajouter une indemnité de non-concurrence d'un montant maximum de 6 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle), soit un montant maximum de 24 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle) au titre de l'indemnité de révocation et de celle de non-concurrence.

Paris La Défense, le 10 mars 2020

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Philippe Cherqui

Associé

Paris La Défense, le 10 mars 2020

Deloitte & Associés

Laurent Odobez

Associé

# 3 RAPPORT DE GESTION

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ	76
ANALYSE DES RÉSULTATS	77
FLUX DE TRÉSORERIE	79
ENDETTEMENT NET	80
EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	80
PERSPECTIVES	81
DIVIDENDE	81
PRINCIPALES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE	82
FACTEURS DE RISQUES	87
PROCÉDURES EN COURS	93
ASSURANCES	95
RELATIONS MÈRE-FILIALES	95
RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	96

*Se reporter aux glossaires en fin de document pour les définitions.*

Préambule :

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS16 selon la méthode rétrospective simplifiée au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les tableaux présentent les états financiers simplifiés publiés et ceux avant

application de cette norme. Pour une meilleure comparaison, les commentaires ci-dessous s'entendent avant impact de l'application de cette norme.

## ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

Mersen réalise pour l'année 2019 un chiffre d'affaires consolidé de 950,2 millions d'euros, en croissance organique de 4,1 %, en ligne avec les prévisions (qui avaient été relevées en cours d'année). La contribution des acquisitions est de 17 millions d'euros, principalement FTCap et Mersen Galaxy, sociétés acquises ou constituées en 2018. En tenant compte par ailleurs d'un effet de change positif de 18 millions d'euros, le chiffre d'affaires est en croissance totale de 8,2 %.

en millions d'euros	2019	2018	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
<i>Advanced Materials</i>	545,4	487,1	9,4 %	0,7 %	1,6 %	12,0 %
<i>Electrical Power</i>	404,8	391,4	- 2,4 %	3,3 %	2,5 %	3,4 %
Europe	321,2	297,1	4,0 %	4,0 %	- 0,2 %	8,1 %
Asie-Pacifique	262,9	250,3	2,2 %	1,1 %	1,7 %	5,0 %
Amérique du Nord	329,8	293,2	6,8 %	0,3 %	5,0 %	12,5 %
Reste du Monde	36,3	37,9	- 3,7 %	0,3 %	- 0,8 %	- 4,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>950,2</b>	<b>878,5</b>	<b>4,1 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>8,2 %</b>

### 1. Par pôle d'activité

Les ventes du pôle *Advanced Materials* s'élèvent à 545,4 millions d'euros, en croissance de 12 % sur la période (9,4 % en organique). Elles sont portées par la bonne dynamique des activités dans l'électronique, notamment pour les semi-conducteurs à base de carbure de silicium (SiC), la chimie, l'aéronautique et les industries de procédés. L'activité dans le solaire a nettement accéléré au second semestre 2019, permettant de se rapprocher du niveau atteint en 2018.

Les ventes du pôle *Electrical Power* atteignent 404,8 millions d'euros, en croissance de 3,4 % sur l'année, le pôle bénéficiant notamment de la contribution de FTCap, société acquise en 2018. La baisse de 2,4 % en organique s'explique par le ralentissement observé sur le marché de la distribution électrique aux Etats-Unis et le nombre moins important de projets en électronique de puissance, en particulier en Europe.

### 2. Par zone géographique

Le Groupe est présent sur l'ensemble des continents. Le positionnement international des unités de production permet à celles-ci d'être au contact de leurs clients et très réactives sur leurs marchés.

En 2019, le Groupe a réalisé 92 % de son chiffre d'affaires hors de France (ventes des sociétés étrangères hors celles réalisées en France et exportations des sociétés françaises). La contribution au chiffre d'affaires des filiales étrangères du Groupe a atteint 817 millions d'euros, en croissance de 4,9 % par rapport à 2018 à périmètre et changes constants.

Par zone géographique, la croissance organique du chiffre d'affaires atteint 4 % en Europe, portée par une activité dynamique dans la majorité des pays, en particulier en Italie et en Espagne.

La situation est plus contrastée en France et en Allemagne qui font face à une base de comparaison élevée et des projets moins nombreux en électronique de puissance et en éolien. En Asie, les ventes du Groupe ont accéléré en fin d'année pour atteindre 2,2 %. Cette croissance est portée par la bonne tenue de l'activité en Inde et au Japon et également par l'amélioration – attendue – du solaire en Chine. En Amérique du Nord, les ventes du Groupe sont très dynamiques, avec une croissance organique de près de 7 %, soutenues notamment par les marchés de la chimie et de l'électronique (semi-conducteurs SiC notamment). En revanche, le Groupe est impacté par le recul de la distribution électrique aux Etats-Unis, en particulier au 4<sup>ème</sup> trimestre. Enfin, la baisse dans le Reste du Monde est liée au séquençement des affaires en chimie, de fortes facturations ayant été enregistrées en 2018 au Maroc.

# ANALYSE DES RÉSULTATS

## 1. EBITDA et résultat opérationnel courant

(En millions d'euros)	2019	2019 avant IFRS16	2018
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>102,1</b>	<b>100,6</b>	<b>91,6</b>
en % du chiffre d'affaires	10,8 %	10,6 %	10,4 %
Amortissement	52,5	41,4	38,7
<b>Ebitda</b>	<b>154,6</b>	<b>142,0</b>	<b>130,3</b>
en % du chiffre d'affaires	16,3 %	15,0 %	14,8 %

L'EBITDA s'élève à 142,0 millions d'euros, une croissance de plus de 9 % par rapport à 2018. Il représente désormais 15 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel courant du Groupe atteint 100,6 millions d'euros en 2019, soit une marge opérationnelle courante de 10,6 % en progression de 20 points de base par rapport à 2018, portée par le volume d'activité. Par ailleurs, l'inflation des coûts (salaires et matières premières) et un mix produits négatif ont été compensés par des impacts prix positifs et des efforts de productivité.

La marge opérationnelle du pôle *Electrical Power* s'établit à 9,2 % du chiffre d'affaires contre 10 % en 2018. Les acquisitions réalisées en 2018 (FTCap, Idealec) sont dilutives en taux de marge opérationnelle. Par ailleurs, les effets prix positifs n'ont pas permis de compenser totalement l'effet du recul des ventes sur certaines lignes de produits très rentables.

La marge opérationnelle courante du pôle *Advanced Materials* est à nouveau en croissance, de 90 points de base par rapport à 2018 (15 % vs 14,1 %). Cette amélioration résulte d'effets volume et prix très favorables, qui ont largement couvert des effets mix-clients négatifs, la hausse de prix des matières premières et quelques coûts liés à la mise en place de barrières douanières.

(En millions d'euros)	2019	2019 Avant IFRS 16	2018	Evolution
Chiffre d'affaires	950,2	950,2	878,5	+ 8,2 %
Marge brute	300,2	300,2	285,1	+ 5,3 %
en % du CA	31,6 %	31,6 %	32,6 %	
Frais commerciaux & autres	(82,0)	(82,0)	(82,1)	- 0,2 %
Frais administratifs & de R&D	(114,8)	(116,3)	(110,2)	+ 5,5 %
Amortissement et dépréciation des actifs incorporels réévalués	(1,3)	(1,3)	(1,2)	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>102,1</b>	<b>100,6</b>	<b>91,6</b>	<b>+ 10 %</b>
en % du CA	10,8 %	10,6 %	10,4 %	

La marge brute est en baisse de 100 points de base, impactée par l'augmentation des amortissements et des effets négatifs de mix (produits ou clients) dans les 2 pôles.

Les dépenses de R&D augmentent de +7% à périmètre et change constant par rapport à 2018, illustrant la volonté du Groupe de préparer le futur avec des développements de nouveaux produits.

Les augmentations des frais administratifs et commerciaux ont été limitées.

Au global, la masse salariale a progressé de 2,2 % à périmètre et changes comparables.

## 2. Résultat net

Le résultat net part du Groupe s'élève à 58,4 millions d'euros, contre 56,6 millions d'euros en 2018. Il est en croissance de plus de 3 % en dépit de charges non courantes plus élevées qu'en 2018.

(En millions d'euros)	2019	2019 avant IFRS16	2018	Évolution
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>102,1</b>	<b>100,6</b>	<b>91,6</b>	<b>+ 10 %</b>
Charges et produits non courants	(11,2)	(11,2)	(3,8)	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>90,9</b>	<b>89,4</b>	<b>87,8</b>	<b>+ 8 %</b>
Résultat financier	(13,2)	(10,3)	(10,3)	+ 1 %
Impôts sur les résultats	(17,9)	(18,2)	(18,3)	+ 8 %
<b>Résultat net</b>	<b>59,8</b>	<b>60,9</b>	<b>59,2</b>	<b>+ 9 %</b>
<b>Part du Groupe</b>	<b>57,3</b>	<b>58,4</b>	<b>56,5</b>	
Minoritaires	(2,5)	(2,5)	(2,7)	

Les charges et produits non courants s'élèvent à (11,2) millions d'euros. Ils se composent de :

- 5,3 millions d'euros de charges liées à la dépréciation des coûts de développement de la protection hybride pour le marché du véhicule électrique. Le Groupe considère en effet que la probabilité de ventes de ce produit n'est plus suffisante à la suite de l'arrêt récent des négociations avec un constructeur automobile majeur. Le Groupe poursuit cependant activement sur ce marché ses développements techniques et commerciaux des autres lignes de produits
- 2,3 millions d'euros de charges liées aux plans de compétitivité.
- 1,9 million d'euros de charges liées aux acquisitions, principalement Columbia (dont coûts de redémarrage du site), et AGM Italy.
- 1,7 million d'euros de charges diverses dont litiges.

En 2018, la charge était de 3,8 millions d'euros, liée au plan de compétitivité et aux acquisitions.

La charge financière nette de Mersen s'établit à 10,3 millions d'euros en 2019, en ligne avec le montant de 2018. La dette moyenne sur l'année est de 220 millions d'euros contre 203 millions en 2018, une augmentation de 17 millions d'euros liée aux acquisitions réalisées par le Groupe et au plan d'investissements important. L'impact de cette augmentation a été compensé par des gains sur des compléments de prix relatifs aux acquisitions passées.

La charge d'impôt nette s'établit à 18,2 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 23 %, en ligne avec 2018 et en nette baisse par rapport à 2017 (32 %), le Groupe bénéficiant depuis 2018 de la réforme fiscale américaine.

Le résultat des minoritaires comprend les résultats de Mersen Yantai et Mersen Galaxy (Chine) dont Mersen détient 60 %.

# FLUX DE TRÉSORERIE

## 1. Dépenses d'investissements

En 2019, les dépenses d'investissements physiques s'élevaient à 62,7 millions d'euros dont 73 % ont été réalisés à l'international. Elles concernent le remplacement et la modernisation des équipements industriels ainsi que des investissements dans de nouvelles capacités, en particulier pour servir le marché des semi-conducteurs à base de SiC. En France, elles concernent l'augmentation des capacités de production de Carbure de Silicium massif pour les marchés du spatial et des lasers.

Les investissements liés aux acquisitions s'élevaient à 19,4 millions d'euros et concernent l'acquisition de la société AGM Italy, celle des actifs du site de Columbia aux Etats-Unis, ainsi que des compléments de prix sur les acquisitions réalisées en 2018 (FT Cap, LGI et les minoritaires de la société espagnole Cirprotec).

En 2018, les dépenses d'investissements physiques s'élevaient à 58 millions d'euros, les plus importantes étant liées aux capacités de production de Carbure de Silicium en France et de feutres isolants en Grande-Bretagne. Les investissements financiers à hauteur de 1 million d'euros correspondaient à une prise de participation de 49 % dans Caly Technologies, une start-up lyonnaise spécialisée dans la conception de composants semi-conducteurs à base de carbure de silicium. Les investissements liés aux acquisitions concernaient l'acquisition de la société FT Cap en Allemagne et sa filiale suisse, ainsi que celle des actifs de LGI (Etats-Unis) et des minoritaires de Cirprotec (Espagne).

Selon la procédure interne du Groupe, le Conseil d'administration doit autoriser tout investissement supérieur à 10 millions d'euros ainsi que toute acquisition supérieure à 3 millions d'euros.

	2019	2018
Investissements corporels	(65,3)	(55,2)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	2,6	(2,8)
<b>Investissements physiques</b>	<b>(62,7)</b>	<b>(58,0)</b>
Investissements incorporels	(4,6)	(3,4)
Investissements financiers	0,0	(1,0)
Autres variations de flux d'investissements (hors fournisseurs d'immobilisations)	(0,2)	2,6
Investissements liés aux acquisitions	(19,4)	(30,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(90,6)</b>

## 2. Tableau simplifié des flux de trésorerie

(En millions d'euros)	2019		2018
	2019	avant IFRS 16	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant BFR	149,1	136,5	123,2
Variation du besoin en fonds de roulement	(9,8)	(9,9)	(21,5)
Variation des impôts	(16,0)	(16,0)	(10,0)
Flux de trésorerie des activités arrêtées	(0,2)	(0,2)	(0,4)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>123,1</b>	<b>110,4</b>	<b>91,3</b>
Cash-flow d'investissements industriels	(62,7)	(62,7)	(58,0)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles après investissement industriels</b>	<b>60,4</b>	<b>47,7</b>	<b>33,3</b>
Variation de périmètre (acquisitions)	(19,4)	(19,4)	(30,8)
Cession d'immobilisations et autres	(4,8)	(4,8)	(1,8)
<b>Flux de trésorerie net avant opérations de financement</b>	<b>36,2</b>	<b>23,5</b>	<b>0,7</b>

Les activités opérationnelles ont généré au cours de l'année un flux de trésorerie de plus de 110 millions d'euros, contre 91 millions d'euros l'année dernière, soit une croissance de plus de 20 %. Il intègre 5 millions d'euros de flux de restructurations (plan de compétitivité), de litiges et de frais d'acquisition et une

consommation de besoin en fonds de roulement de près de 10 millions d'euros liée à la croissance de l'activité. Le taux de BFR est de 22 % du chiffre d'affaires (21 % fin 2018). Les impôts payés sont en augmentation du fait de la progression des résultats et de la non-récurrence d'impact positifs aux Etats-Unis.

# ENDETTEMENT NET

## 1. Politique de financement

Le financement est réalisé dans le cadre d'une politique de Groupe dont la mise en œuvre est coordonnée par la Direction Administrative et Financière. Le Groupe dispose de lignes de crédits confirmées qui ne sont pas utilisées en totalité.

Les emprunts sont, pour la plupart, contractés par Mersen. Des systèmes de *cash-pooling*, en Europe, aux États-Unis et en Chine permettent d'optimiser l'utilisation de toutes les lignes de crédit.

En 2011, le Groupe a finalisé un placement privé américain de 100 millions de dollars US (« USPP ») dont 50 millions de dollars ayant pour échéance finale l'année 2021 afin d'allonger la maturité de sa dette et diversifier ses sources de financement.

En 2016, le Groupe a finalisé un placement privé allemand de 60 millions d'euros (« *Schuldschein* ») ayant pour échéance finale l'année 2023 afin d'allonger la maturité de sa dette. Le Groupe a

également mis en place en mars 2016 un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant maximum de 200 millions d'euros afin de diversifier ses sources de financements.

En 2017, le Groupe a renégocié son crédit syndiqué en améliorant ses conditions financières et en étendant sa maturité à juillet 2024, après activation d'options d'extension en 2018 et 2019.

En 2019, le Groupe a finalisé un nouveau placement privé allemand de 130 millions d'euros (« *Schuldschein* ») ayant pour échéance finale l'année 2026 afin d'allonger la maturité de sa dette. Le Groupe a également refinancé son crédit syndiqué en Chine arrivant à échéance en 2021 par des crédits bilatéraux à échéance en 2024.

L'ensemble des informations sur les emprunts est mentionné dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 2. Bilan

L'endettement net <sup>(1)</sup> à fin 2019 atteint 218,2 millions d'euros proche du niveau de fin 2018 (215,6 millions d'euros). Le Groupe a ainsi auto-financé un programme d'acquisition et d'investissements importants par un fort cash-flow opérationnel.

En effet, en 2019, le Groupe a généré 110 millions de cash-flow opérationnel et a investi 63 millions en investissements industriels et 19 millions en acquisitions. Il a également versé des dividendes à hauteur de 22 millions d'euros.

Le Groupe maintient une structure financière solide avec des ratios <sup>(2)</sup> proche de ceux de l'année dernière : le ratio d'endettement net sur Ebitda (« *leverage* ») s'établit à 1,5 et le ratio d'endettement net sur fonds propres (« *gearing* ») à 37 %. Le Groupe respecte l'ensemble de ses covenants bancaires.

	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Endettement net total (en millions d'euros)	218,2	215,5
Endettement net / fonds propres	0,37	0,39
Endettement net / Ebitda	1,5	1,6

# ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 28 février 2020, le Groupe a finalisé l'acquisition de la société GAB Neumann GmbH, un spécialiste du design, de la fabrication et de la vente d'échangeurs de chaleur en graphite et en Carbone de Silicium (SiC) pour le marché de la chimie, après approbation des autorités de la concurrence en Allemagne. La société sera consolidée à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020 dans les comptes du Groupe. Le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 10 millions d'euros et la marge opérationnelle courante autour de la moyenne du Groupe. Le prix d'acquisition est de 8,8 millions d'euros et l'actif

net estimé à environ 7 millions d'euros. Ces montants pourront être potentiellement ajustés après l'audit des comptes du closing.

Le contexte épidémique lié au coronavirus COVID-19 crée une situation incertaine. A ce stade, il est difficile d'en mesurer les impacts sur l'activité ; le Groupe met en place les mesures appropriées pour ses employés et pour répondre aux besoins de ses clients. Aucun impact n'est à mentionner au 31 décembre 2019.

(1) Dette brute +/- trésorerie et équivalent de trésorerie +/- actifs financiers courants.

(2) Ratios calculés selon la méthode des covenants bancaires des financements confirmés de Mersen.

## PERSPECTIVES

Le Groupe s'attend à des évolutions plus contrastées que les années précédentes sur ses principaux marchés :

- Le marché des énergies renouvelables devrait rester dynamique à moyen terme. La croissance devrait être solide en 2020 sur le marché du solaire, après une année 2019 stable.
- La croissance future du marché de l'électronique est liée à la digitalisation pour les semi-conducteurs silicium et au taux d'adoption du véhicule électrique pour celui des semi-conducteurs à base de SiC. Le marché des semi-conducteurs silicium devrait rester faible au premier semestre 2020 avant une reprise probable dans la deuxième partie de l'année ; pour ce qui est des semi-conducteurs à base de SiC, Mersen s'attend à un marché moins dynamique en 2020 qu'en 2019.
- Dans le marché du stockage d'énergie, et en particulier celui du véhicule électrique, Mersen reste bien positionné sur le marché haut de gamme tout en ajustant ses développements sur les produits hybrides. La croissance sur ce marché est toujours attendue au-delà de 2021-2022 en lien avec la mise en place de nouvelles dispositions réglementaires contre la pollution atmosphérique.
- Le marché de la chimie devrait être au mieux stable en 2020 après 3 années de croissance dynamique, tandis que les industries de procédés suivraient la tendance des grandes économies.

Compte tenu de la situation sanitaire mondiale actuelle et d'une base de comparaison élevée en début d'année dernière notamment en chimie et en électronique, le Groupe anticipe un premier trimestre en net repli par rapport au premier trimestre 2019. Le Groupe pourrait potentiellement compenser d'ici la fin de l'année, le retard constaté au premier trimestre si cette situation ne se prolonge pas.

La Chine représente 12 % du chiffre d'affaire consolidé et les huit usines du Groupe ont repris leur activité fin février dans des conditions de production quasiment normales dans le pôle *Advanced Materials* et encore ralenties dans le pôle *Electrical Power*. Cette situation est susceptible d'évolution tout comme dans les autres pays où le Groupe est implanté, en fonction notamment des clients, fournisseurs et des chaînes logistiques.

Dans ce contexte, le Groupe a mis en place des dispositions pour limiter les déplacements de ses employés dans toutes les géographies. Il a également décidé de limiter ses dépenses et ses recrutements dans l'attente d'une meilleure visibilité. En fonction de l'évolution, le Groupe pourrait moduler son programme d'investissements industriels initialement compris entre 60 et 65 millions

## DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires le versement d'un dividende de 1 euro par action, en progression par rapport au montant versé l'année dernière. Il en résulterait une distribution totale d'environ 21 millions d'euros,

représentant 34 % (hors impact de la dépréciation de coûts de développement) du résultat net part du Groupe, en ligne avec la politique du Groupe.

# PRINCIPALES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

## 1. Définition du contrôle interne

Pour Mersen, le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par tous les collaborateurs, sous la responsabilité du Conseil d'administration et du Comité Exécutif en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace du Groupe.

Le contrôle interne de Mersen vise donc à atteindre les objectifs suivants :

- Le respect des politiques définies par le Groupe ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- Le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- La prévention des fraudes et des erreurs ;
- L'exactitude et l'exhaustivité des informations financières.

Mersen adopte ainsi une définition du contrôle interne comparable au référentiel international « COSO » (*Committee Of Sponsoring Organization de la Treadway Commission*), dont les conclusions ont été publiées en 1992 aux États-Unis et disponibles sur le site [www.coso.org](http://www.coso.org). Le référentiel COSO, revu en 2013, met en avant une pratique du contrôle interne élargie aux fonctions autres que financières, ainsi qu'une surveillance précise des travaux par le comité d'audit et des comptes. Mersen a évalué son organisation actuelle par rapport à ce référentiel. Il en ressort que les pratiques du groupe Mersen, en matière de contrôle interne, sont en accord avec le référentiel. Le système de contrôle actuellement en place, ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques sont totalement éliminés. Par ailleurs, le Groupe a pris en compte les éléments du cadre de référence diffusé par l'AMF sur la partie « Principes généraux du contrôle interne ».

## 2. Principes généraux du contrôle interne

Étant implanté industriellement dans environ 35 pays répartis sur les cinq continents, le groupe Mersen a organisé sa maîtrise de l'efficacité du contrôle interne au travers des organisations suivantes :

### 2.1. Organisation du contrôle

En matière de gouvernance d'entreprise, Mersen a opté pour une organisation garantissant une séparation et un équilibre entre les pouvoirs. Les pouvoirs de direction et de gestion assumés par le Directeur Général supporté par le Comité Exécutif sont clairement distingués des missions de contrôle exercées par le Conseil d'administration.

Le Comité Exécutif de Mersen supervise les dispositifs de contrôle interne. La composition, le fonctionnement, les pouvoirs

et attributions du Comité Exécutif sont décrits dans le chapitre « Rapport sur le Gouvernement d'entreprise » du présent document.

Au sein des filiales du Groupe, chaque responsable de site est responsable de la mise en œuvre de la politique en matière de contrôle interne définie par le Groupe.

Dans le cadre de ses missions de contrôle, le Conseil d'administration de Mersen s'est doté d'un Comité d'Audit et des Comptes dont la composition, le nombre de réunions et les principales missions sont décrits dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ». Il assure la surveillance du contrôle interne puisqu'il a notamment pour mission :

- de suivre le processus d'élaboration des informations financières en évaluant les documents financiers diffusés par la Société et en s'assurant de l'existence d'un processus suffisamment structuré et organisé pour l'élaboration de ces informations ;
- d'examiner les comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- de veiller à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers :
  - de la validation du programme annuel d'audit interne, ainsi que du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la mise en place des recommandations préconisées ;
  - du suivi de l'évolution des travaux dans le domaine de la gestion des risques.
- de suivre le contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de veiller à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

La Direction de l'Audit Interne assure le suivi des actions liées au contrôle interne et à la gestion des risques. Elle est rattachée à la Direction Administrative et Financière et rend compte de ses travaux au Comité d'Audit et des Comptes du Conseil d'administration.

### 2.2. La gestion des risques

Le Groupe a mis en place un principe d'actualisation annuelle de sa cartographie des risques (stratégiques, financiers, opérationnels). Il revoit également cette cartographie de façon plus approfondie tous les 3 ans. Une révision détaillée a eu lieu en 2017 avec l'appui d'un cabinet externe afin d'améliorer sa démarche et de challenger ses risques.

Les risques potentiels ont été hiérarchisés en fonction de leur impact et de la probabilité de survenance de chacun d'entre eux, et en fonction du degré de maîtrise lié aux dispositifs de contrôle déjà en place.

Une revue des plans d'actions est présentée une fois par an au Comité d'Audit et des Comptes et de façon semestrielle au Comité Exécutif du Groupe. En 2019, les plans d'actions présentés étaient conformes à l'agenda indiqué en début d'année. Sur la base de l'avancement de ces plans et des éventuels écarts par rapport aux critères de maîtrise, la cartographie a été adaptée puis validée par le Comité d'Audit et des Comptes. Les actions définies visent à diminuer l'impact et/ou l'occurrence de chaque risque. Elles permettent également de vérifier que les mesures actuellement en place contribuent efficacement à la diminution du risque potentiel et sont en phase avec les critères de maîtrise. En 2019, le Groupe a poursuivi le contrôle des plans d'actions mis en œuvre à l'occasion des audits de sites. Un membre du Comité Exécutif a été associé à chaque risque et s'assure de son suivi. Cette organisation illustre la forte implication du Comité en matière de gestion des risques.

La politique de gestion des risques est décrite dans le chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document.

### 2.3. Activité de contrôle

Le Groupe diffuse à l'ensemble de ses filiales un manuel de contrôle interne. Ce document est accessible en ligne sur le site Intranet de Mersen. Il regroupe l'ensemble des procédures de contrôle interne minimales applicables à toute entité du Groupe. La forme du manuel est interactive avec notamment la mise en place de liens vers les bonnes pratiques observées. Il couvre les points suivants :

- Descriptif du contexte, des objectifs et des moyens du contrôle interne ; descriptif de l'organisation du contrôle interne et de la mention du référentiel de contrôle interne utilisé par le Groupe (COSO) ;
- Définition du Risque, de la mesure du « poids » d'un risque que décrit l'outil de cartographie des risques ;
- Liste de l'ensemble des contrôles internes fondamentaux à mettre en place pour assurer le fonctionnement optimal des principaux processus de l'entreprise :
  - ventes/clients,
  - achats/fournisseurs,
  - logistique,
  - gestion des ressources humaines,
  - investissements/immobilisations,
  - qualité,
  - système d'information,
  - fiscalité,
  - risques douaniers
- Contrôles internes fondamentaux à mettre en place pour assurer la fiabilité de l'organisation comptable, du reporting et des états financiers au regard des objectifs suivants :
  - protection des actifs,
  - exhaustivité des enregistrements comptables,
  - réalité des transactions,
  - respect des dates d'enregistrement des transactions,
  - correcte évaluation des actifs et passifs,
  - confidentialité.

- En 2019, un suivi spécifique des opérations relatives à la compliance a été mis en place. La direction de l'audit interne a en effet inscrit dans son programme de contrôle, des tests sur la bonne mise en place et le respect de la politique éthique et compliance. Il vérifie particulièrement les points suivants :

- respect des embargos ;
- contrôle des exportations et respect de la réglementation OFAC ;
- cadeaux, invitations et dons ;
- suivi des formations éthique et anti-corruption
- conflits d'intérêts.

Au-delà des audits corporate réalisés par la direction de l'audit interne, le Groupe a déployé depuis quelques années des audits dits « croisés » afin de renforcer le dispositif de contrôle interne et la culture de contrôle interne. Ces audits sont réalisés par des opérationnels et fonctionnels du Groupe de chaque grande zone géographique (Asie, Europe, Amérique) qui reçoivent une formation adéquate.

Le programme des audits croisés est décidé par la Direction de l'audit interne du Groupe. Ces audits ont non seulement pour but de vérifier chaque année les fondamentaux en termes de contrôle interne, mais également de vérifier que les plans d'actions décidés l'année précédente ont bien été mis en place. Ils permettent également d'intégrer plus facilement les sociétés acquises et ainsi de les amener progressivement au niveau de contrôle interne requis.

Cette démarche permet d'échanger les bonnes pratiques et de diffuser plus largement la culture du contrôle interne.

Au-delà des principes d'actions et des outils décrits dans le présent rapport, le Groupe demande annuellement à tous les Directeurs de site de s'engager formellement sur la bonne application des principaux points de contrôle interne dans leur unité au travers d'une lettre d'affirmation.

### 2.4. Pilotage du contrôle interne

#### Le Département audit interne

La Direction de l'audit interne du Groupe est chargée de contrôler la bonne application du manuel de contrôle interne et d'animer la démarche de contrôle interne du Groupe. Il anime également les réseaux et l'organisation des audits corporate et croisés dans l'ensemble du Groupe. Il soumet régulièrement ses conclusions au Comité d'Audit et des Comptes, ainsi qu'aux Commissaires aux Comptes. Un point sur l'actualité du Contrôle Interne dans le Groupe est fait régulièrement au Comité Exécutif.

Ce département a réalisé 20 missions en 2019. Ces missions ont eu pour objet :

- d'analyser l'efficacité du contrôle interne et de contrôler, sur certains sites, la bonne application des plans d'actions mis en œuvre suite aux audits réalisés les années précédentes.
- de contrôler la bonne mise en place des plans d'actions sur deux unités qui avaient été auditées l'an dernier et dont le contrôle interne avait révélé des insuffisances.

Le Groupe peut faire appel à un cabinet extérieur pour conduire des audits nécessitant des expertises spécifiques.

La Direction de l'audit interne fait appel de façon permanente à un cabinet extérieur spécialisé afin d'assurer la qualité et l'indépendance de la démarche d'audit et d'aider à son amélioration continue.

Depuis maintenant plus de 10 ans, les unités auditées envoient une auto-évaluation de leur contrôle interne préalablement à l'intervention du département d'audit interne. Ces évaluations revues par l'audit interne permettent de corriger certaines différences d'appréciation et de renforcer la culture du contrôle interne dans les unités.

### La sécurité des systèmes d'information

La Direction des risques est chargée de veiller à la Sécurité des Systèmes d'Information, et notamment de :

- sécuriser le parc informatique et préserver la confidentialité des informations ;
- sécuriser les infrastructures et applications pour préserver la continuité d'exploitation.

Un responsable Sécurité des Systèmes d'Information reporte fonctionnellement à la Direction des Risques et de la Compliance. Sa mission est de :

- Vérifier la bonne mise en place de la politique Sécurité Systèmes d'Information ;
- Animer le réseau de correspondants des systèmes d'information sur l'aspect sécurité ;
- Proposer des outils d'analyse et d'amélioration afin de contrôler au mieux les systèmes en place ;
- Développer la culture Sécurité des Systèmes d'Information.

La Direction de la sécurité des systèmes d'information a effectué 45 audits de sites en 2019, dont 15 in-situ et 30 à distance.

La cartographie des risques Sécurité Système d'Information a aussi été remise à jour en 2019. Elle porte à la fois sur les processus informatiques et sur les processus métiers. Par ailleurs, le responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information présente depuis 3 ans les enjeux et la politique du Groupe en matière de cyber risques au Comité d'Audit et des Comptes.

Le responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information organise au moins 2 réunions par an avec la direction des risques et le la compliance, le Directeur financier et la Directrice des Systèmes d'Information pour faire le point sur la sécurité des systèmes d'information.

## 2.5. Autres dispositifs contribuant au contrôle interne du Groupe

Le contrôle de gestion et la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la politique de développement durable et les procédures relatives à la qualité contribuent, elles aussi, au respect des politiques définies par le Groupe.

### Le contrôle de gestion et la planification stratégique

Chaque année, le Groupe élabore un Plan Stratégique déterminant les orientations à retenir pour les prochaines années, un « business plan » chiffré, ainsi que des plans d'actions industriels. Ces plans sont présentés au Conseil d'administration.

En début d'année, le Comité Exécutif décide des actions clés à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis. Il reçoit périodiquement une situation et une analyse de ces plans d'actions.

L'exercice budgétaire est réalisé une fois par an. Ce budget est soumis à l'approbation du Comité Exécutif puis à la ratification du Conseil d'administration.

Une prévision sur l'activité et les principaux agrégats financiers pour l'année en cours est réalisée chaque trimestre. Cet exercice permet de s'adapter aux inflexions de tendance et de décider plus rapidement des actions correctives nécessaires.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration examine régulièrement la politique du Groupe sur des thématiques de ressources humaines comme la gestion des expertises.

### Les procédures relatives aux ressources humaines

En matière de gestion des ressources humaines, le contrôle interne s'articule autour des éléments suivants :

- des « revues de management » permettent de faire régulièrement le point sur l'ensemble des responsables du Groupe afin de favoriser leurs opportunités de développement et d'identifier les hommes et femmes clés du Groupe ;
- des entretiens individuels annuels permettent aux responsables d'unités d'évaluer la performance de leurs collaborateurs et de définir en accord avec eux les objectifs de l'année à venir ;
- d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et notamment de plans de successions pour les cadres dirigeants ;
- d'un point mensuel présenté par la Direction des Ressources Humaines au Comité Exécutif.

Enfin, des règles précises définissent la rémunération des performances individuelles et/ou collectives.

## Le développement durable

Mersen a depuis longtemps une attitude responsable en matière d'environnement économique et social. En dehors des aspects économiques qui sont un axe de développement du Groupe, notamment les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les transports ferroviaires et électriques, celui-ci s'attache également à promouvoir des actions nouvelles aussi bien en matière sociale qu'environnementale.

Cet engagement est développé dans le chapitre « Responsabilité sociale et développement durable » du présent document. Le Groupe a mis en place, avec l'aide d'un cabinet extérieur, un référentiel de reporting des indicateurs de développement durable. Ce référentiel a été diffusé à l'ensemble des unités. Ce reporting fait l'objet d'une attestation de la part de l'organisme certificateur.

Parallèlement, en soutenant les principes du Global Compact des Nations Unies, le Groupe s'engage à appliquer une approche de précaution aux problèmes touchant l'environnement (Principe N° 7), à promouvoir une plus grande responsabilité environnementale (Principe N° 8) et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement (Principes N° 9).

Le Groupe a mis en place une gouvernance de la RSE qui est décrite dans le chapitre 4 du présent document.

## Les procédures d'excellence opérationnelle

La Direction de l'Excellence Opérationnelle a pour mission l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe en déployant auprès des sites du Groupe des outils d'analyse et d'amélioration continue. Elle vise également à développer la culture « Lean » dans l'ensemble des unités du Groupe.

Elle s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs opérationnels, tels que taux de service, taux de non-qualité, sécurité ou rotation des stocks. Ces indicateurs sont suivis dans l'ensemble des sites du Groupe. Elle déploie et contrôle le plan d'amélioration de la compétitivité dans l'ensemble des sites. Inscrits au budget, les projets sont revus périodiquement et leur contribution financière est évaluée mensuellement.

## Les procédures sur la compliance

Une direction de la compliance a été créée en 2017. Celle-ci a pour mission d'identifier et évaluer les risques de non-conformité à des lois ou réglementations susceptibles de porter atteinte à l'image du Groupe, sa culture ou sa solidité financière ; de mettre en place les procédures et processus adéquats pour limiter ces risques ; d'alerter et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur les principaux risques ; et de piloter la « ligne d'alerte éthique ». (cf. chapitre 4, « Ethique et Compliance »).

Cette direction reporte au Directeur Général et à un comité compliance.

Il existe également d'autres comités dédiés (MAR, ...).

## 3. Le contrôle interne comptable et financier

### 3.1. Organisation générale

Le contrôle interne comptable et financier est exercé par la Direction Administrative et Financière du groupe Mersen qui a notamment pour mission d'assurer la production et la qualité des états comptables et de gestion. Elle s'appuie pour ce faire sur les Directions Financières de chacune des Business Units. Ces dernières sont à leur tour en relation avec une Direction Financière présente au sein de chaque site. Cette organisation permet de fixer des objectifs, de recueillir et d'analyser l'information comptable et financière à différents niveaux de l'organisation.

### 3.2. Élaboration de l'information comptable et financière

La Direction Administrative et Financière a formalisé et diffusé à l'ensemble des filiales un manuel des principes comptables et de consolidation. Ce manuel regroupe les principes comptables applicables à toute entité du Groupe ainsi qu'un descriptif du processus d'arrêté des comptes. Il donne également le calendrier des différents arrêtés ainsi que la liste des éléments à transmettre dans le cadre de la procédure de consolidation. Il précise, pour les sous paliers de consolidation, les règles à respecter. Ce document est accessible sur le site Intranet de Mersen.

La mise à jour de ce manuel, en fonction notamment des évolutions externes des normes comptables, se fait en parfaite collaboration avec les Commissaires aux comptes qui valident, avec la Direction Administrative et Financière du Groupe, les changements apportés.

Chaque entité du Groupe effectue un arrêté comptable mensuel et produit une liasse de consolidation standard dans les délais fixés par le Groupe. Lors de la remontée de cette information, transmise au travers d'un logiciel de consolidation commun, des contrôles de cohérence s'appliquent à chaque étape du processus de collecte et de traitement des informations. Ces contrôles ont pour objectif de vérifier notamment :

- la bonne application des normes du Groupe ;
- la validation et l'élimination des transactions intra-Groupe ;
- les retraitements de consolidation.

### 3.3. La trésorerie et le financement

La Direction Financement et Trésorerie gère de façon centralisée la trésorerie du Groupe. Dans un souci de contrôle des risques, des procédures Groupe sont en place notamment pour la gestion des risques de change, de taux, de matières premières et clients, l'émission des cautions et la gestion des processus *cash-pooling* et *netting*.

Un important travail de développement de la culture de management par le cash a été entrepris, principalement au niveau des managers.

Lorsque cette direction n'est pas auditée par un cabinet externe au cours de l'année, il est tenu de réaliser, à l'aide d'un outil Groupe, une autoévaluation de ses divers processus. Cette autoévaluation est vérifiée par le département audit interne du Groupe.

## 4. Démarche retenue en 2019 et plan d'actions 2020 pour le contrôle interne et de suivi des risques

Les actions spécifiques menées en 2019 pour renforcer le contrôle interne ont été les suivantes :

- Mise en place d'un plan d'action spécifique sur le management des stocks : élaboration d'une liste de contrôles élémentaires à mettre en œuvre périodiquement et rappel des règles de calculs des données de gestion associées ;
- Elaboration d'un questionnaire d'audit portant exclusivement sur des contrôles associés à la compliance ;

En 2019, l'audit interne a réalisé les audits dont le programme avait été approuvé par le Comité d'Audit et des Comptes, soit vingt audits de sites.

Les conclusions de la revue détaillée de la cartographie des risques ont été présentées au Comité Exécutif, puis au Comité d'Audit et des Comptes, ainsi qu'un suivi du plan d'actions décidé en 2018. Le Comité d'Audit et des Comptes a également été informé de l'organisation des travaux de contrôle interne conformément aux préconisations de la 8<sup>ème</sup> Directive Européenne.

Les différents travaux effectués en 2019 ont révélé une défaillance importante de contrôle interne sur un site en Amérique du Nord qui s'est traduite par des mesures disciplinaires. Un audit externe

a été par ailleurs mandaté pour faire un bilan ex-post et proposer d'éventuelles mesures de renforcement du contrôle interne. En 2020, trois audits de contrôle seront conduits sur des unités dont l'évaluation avait révélé un niveau de contrôle interne comportant quelques faiblesses.

Dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne comptable et financier par rapport au référentiel de l'AMF, le Groupe a renforcé le déploiement d'une sensibilisation aux risques de fraude (escroquerie, falsification, etc.) à destination des managers du Groupe et des responsables financiers. Le département Audit Interne diffuse mensuellement une revue de presse sur la fraude. Cette revue est envoyée aux managers de l'ensemble des sites du Groupe. Le Groupe a fait face en 2019 à quelques tentatives de fraudes qui n'ont pas abouti, grâce notamment à la mise en place de cette sensibilisation.

Un programme d'audit sécurité système d'information est en place. Ce programme permet de réaliser des tests à distance ou « in situ » afin de vérifier la conformité des infrastructures par rapport aux règles Groupe. Les actions menées par le Groupe en matière de cyber sécurité ont été présentées au Comité d'Audit et des Comptes.

En 2020, la direction de l'Audit Interne focalisera ses efforts sur l'évolution du contrôle interne, dans le cadre de la mise en place d'un nouveau Core Modèle qui sera déployé dans les ERP des sites dans les années à venir. Par ailleurs, le Groupe déploiera une formation pour quelques auditeurs seniors sur des méthodes d'investigation poussées.

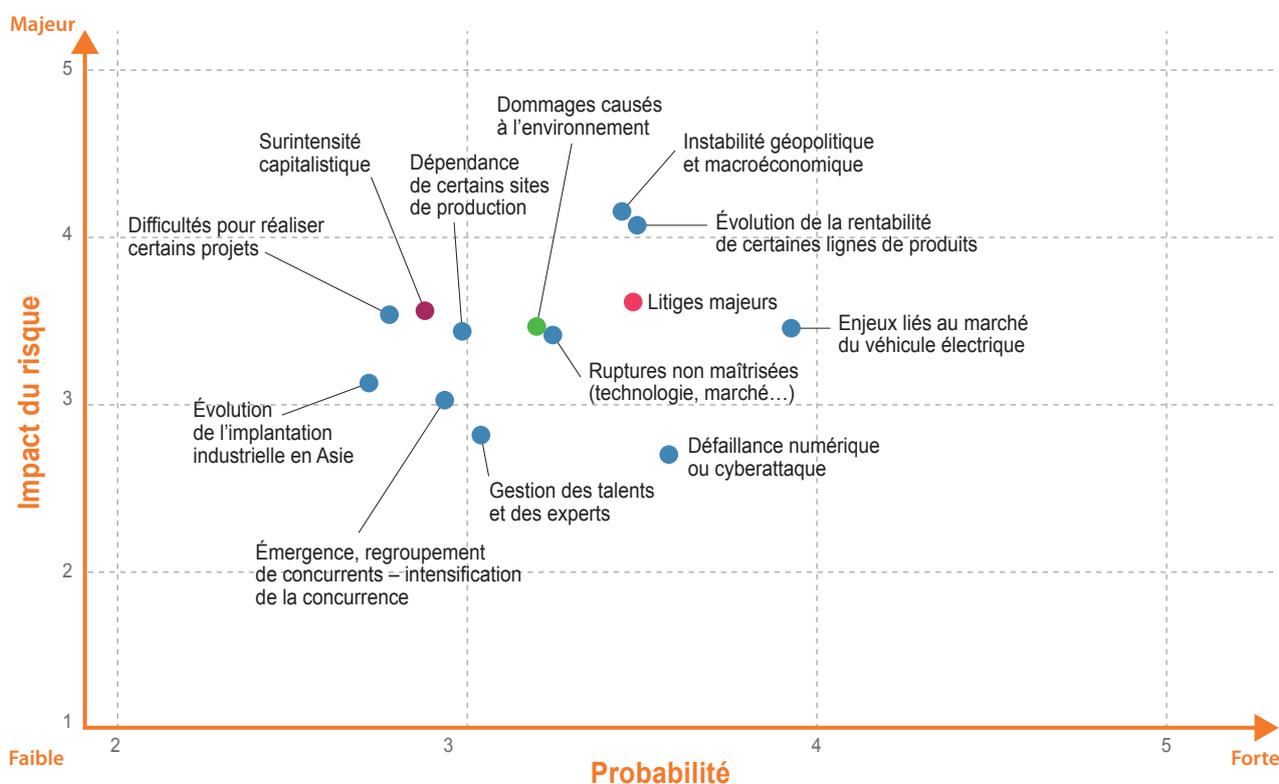
# FACTEURS DE RISQUES

Depuis 2001, Mersen établit une cartographie des risques du Groupe qui synthétise ces risques en fonction de leur importance, de leur probabilité d'occurrence et de leur maîtrise. Elle est actualisée tous les ans et présentée au Comité d'Audit et des Comptes qui en fait une synthèse au Conseil d'administration. Elle est reproduite ci-dessous simplifiée (regroupement de certaines thématiques) afin de visualiser clairement les enjeux.

Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. La description ci-dessous intègre, pour chaque risque, les mesures mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et/ou l'impact.

## HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Risques liés à l'activité	Evolution de la rentabilité de certaines lignes de produits Instabilité géopolitique et macroéconomique Enjeux liés au marché du véhicule électrique Ruptures non maîtrisées (technologie, marchés, ...) Dépendance de certains sites de production Défaillance numérique ou cyberattaque Difficultés pour réaliser certains projets (dont acquisitions) Emergence ou regroupement de concurrents - intensification de la concurrence Gestion des talents et des experts Evolution de l'implantation industrielle en Asie
Risques industriels et environnementaux	Domages causés à l'environnement
Risques juridiques et réglementaires	Litiges majeurs
Risques financiers	Surintensité capitalistique



- Risques liés à l'activité
- Risques juridiques et réglementaires
- Risques industriels et environnementaux
- Risques financiers

## 1. Risques liés à l'activité

### Evolution de la rentabilité de certaines lignes de produits

#### Description du risque

La rentabilité du Groupe est dépendante de certaines gammes de produits. Dans le pôle *Electrical Power*, la rentabilité est bien supérieure dans la gamme de fusibles en Amérique du Nord que dans les autres régions ; dans le pôle *Advanced Materials*, la rentabilité de l'activité *Graphite Specialties* est bien supérieure aux autres activités du groupe, tout en étant dépendante de l'utilisation des capacités de production de graphite en raison, notamment, de la forte intensité capitalistique de cette activité.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Une érosion de la rentabilité globale du Groupe, en raison d'un déséquilibre offre-demande sur les applications graphite et/ou d'une baisse importante des ventes du pôle *Electrical Power* en Amérique du Nord ;
- Une adaptation de la structure de coûts nécessaire pour tenir compte d'une baisse de la rentabilité, susceptible d'engendrer des coûts importants de restructuration ;
- Des impairments de certains actifs sous-utilisés à comptabiliser, en particulier en cas de déséquilibre persistant de l'offre-demande.

#### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place, dans le passé, des actions permettant une adaptation rapide et efficace de sa structure de coûts en fonction de l'évolution de ses marchés, comme des plans de productivité, des programmes d'excellence et des plans de restructurations. Ces actions pourraient être répliquées.

Il a développé un programme interne de « Sales Excellence » afin d'améliorer son efficacité commerciale et développer ses parts de marchés sur les secteurs les plus rentables.

Il s'efforce de limiter l'effet de cycle-volume de l'activité *Graphite Specialties*, en se positionnant sur des marchés porteurs avec des dynamiques fortes comme le solaire et l'électronique.

Enfin, dans le pôle *Electrical Power*, il a lancé des plans d'actions visant à améliorer la rentabilité de lignes de produits moins contributrices.

### Instabilité géopolitique et macroéconomique

#### Description du risque

Le Groupe est implanté dans environ 35 pays sur tous les continents et sert de très nombreux marchés finaux. A ce titre, il est sensible à la situation géopolitique de certains pays : par exemple au Mexique et en Tunisie où le Groupe dispose d'usines importantes pour le pôle *Electrical Power* ou en Chine où il a 9 implantations industrielles.

Le Groupe est sensible au taux de croissance du PIB industriel, en particulier dans les industries de procédés (qui représentent environ 35 % du chiffre d'affaires du chiffre d'affaires total) et/ou dans certains pays : les Etats-Unis, la Chine, l'Allemagne et la France représentent plus de 60 % des ventes totales du Groupe.

Enfin, bien qu'ayant, en majorité, un modèle de production locale, certains sites produisent des semi-produits ou des composants utilisés par des usines situées dans d'autres pays. Ces flux intra-groupes sont sensibles aux éventuelles barrières douanières dans un contexte géopolitique de plus en plus protectionniste.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Baisse des ventes liée à une récession globale ou à minima à un arrêt de certains projets d'investissements avec un effet potentiellement important sur la rentabilité, certaines activités du Groupe étant sensibles aux effets volume.
- Baisse importante du cours de bourse, le Groupe étant encore perçu comme cyclique et dépendant de l'environnement macro-économique.
- En cas de ralentissement durable, coûts de restructurations ou impairments significatifs.
- De façon plus limitée, baisse de la rentabilité liée à la hausse des droits de douane si l'environnement économique ne permet pas de répercuter ces hausses dans les prix de ventes.

#### Gestion du risque

Le Groupe se développe sur des marchés d'avenir, en croissance, notamment sur les marchés du développement durable qui représentent environ 50 % du chiffre d'affaires du Groupe (voir chapitre 4 sur la responsabilité sociale et environnementale), ce qui lui permet de réduire sa dépendance aux industries de procédés, plus sensibles à la conjoncture.

Pour faire face à une éventuelle récession, il a déjà mis en place des actions permettant une adaptation rapide et efficace de sa structure de coûts en fonction de l'évolution de ses marchés. Il a développé par ailleurs un programme interne de « Sales Excellence » afin d'améliorer son efficacité commerciale et de développer ses parts de marchés sur les secteurs les plus rentables.

Il a enfin mis en place des politiques d'endettement, de génération de cash-flow et de financement permettant de faire face à des situations macro-économiques dégradées. Il a notamment anticipé des éventuels besoins financiers au travers d'opérations récentes de financements de type « *Schuldschein* » afin d'allonger la maturité de sa dette.

### Enjeux liés au marché du véhicule électrique

#### Description du risque

Pour Mersen, le marché du véhicule électrique représente un enjeu de développement dans un environnement automobile complexe et exigeant que ce soit en termes de risques ou d'opportunités. Le Groupe a décidé début 2020 de limiter ses coûts de développements liés à la protection hybride pour les batteries de forte puissance mais poursuit activement ses développements techniques et commerciaux, notamment sur les fusibles et les busbars. Cependant, le Groupe n'a que peu d'expérience récente dans ce marché et doit s'adapter rapidement aux normes et procédures de celui-ci.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Impossibilité de pouvoir répondre aux demandes et contraintes de ce marché, notamment en matière de prix, d'où une forte limitation du potentiel de développement du Groupe sur ce marché et/ou en termes de spécifications techniques (changements rapides des demandes)
- Mauvais positionnement sur les fusibles ou busbars
- Pression sur les prix plus importante sur ce marché pouvant, dans la durée, avoir un effet dilutif sur les taux de marge du Groupe
- Risques accrus de litiges clients (non-conformité, retard de livraison, rappel de produits, etc...)

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un Comité sur les risques Véhicules Electriques pour identifier les risques et les plans d'actions associés, dans un contexte qui évolue constamment. Il a investi dans des équipes et des compétences dédiées provenant de l'industrie automobile ainsi que dans la certification automobile (IATF) d'une première usine. Il évalue régulièrement son programme d'assurance.

Le positionnement du Groupe sur le marché du Véhicule Electrique est régulièrement présenté au Conseil d'Administration.

## Ruptures non maîtrisées (technologique, marché, ...)

### Description du risque

Mersen conçoit des produits sur-mesure, adaptés aux contraintes techniques de ses clients aussi bien en termes de fonctionnalité qu'en termes de performance. Sur certains de ses marchés stratégiques comme l'électronique, le solaire ou le véhicule électrique, l'évolution des exigences des clients est fréquente et rapide. Le Groupe doit donc assurer une veille technologique afin de pouvoir anticiper les développements et ainsi répondre au mieux aux besoins futurs des clients.

L'émergence de technologies alternatives n'est pas à exclure, par exemple sur les procédés de fabrication de panneaux photovoltaïques ou des semi-conducteurs à base de carbure de silicium très consommateurs de produits en graphite.

Sur les produits ou marchés plus traditionnels, l'évolution peut être plus ou moins favorable à Mersen ; par exemple, l'utilisation de moteurs sans balais pourraient s'accroître au détriment des moteurs avec balais ; un changement de normes électrique peut également influencer le marché pour le pôle *Electrical Power*.

Enfin, Mersen évolue sur des marchés avec des offres produits qui deviennent plus complètes et plus intégrées, ou encore des modes de distributions plus variés (en particulier e-commerce). Mersen doit tenir compte de ces tendances et adapter son offre, principalement dans son pôle *Electrical Power*.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Baisse potentiellement durable du chiffre d'affaires si le Groupe n'est pas capable de répondre à une évolution d'un marché ou de norme ou si une nouvelle technologie émerge n'impliquant pas les expertises de Mersen.
- Perte de part de marché sur des marchés stratégiques affectant le taux de croissance futur du Groupe.
- Investissements potentiellement importants pour s'adapter aux demandes du marché ou de certains clients.

### Gestion du risque

Une veille technologique a été mise en place, permettant d'anticiper certaines tendances. Les synergies entre les équipes R&D et commerciales ont été revues et renforcées grâce à la Direction de la Technologie. Des budgets d'investissements et/ou de R&D ont été renforcés sur des marchés et/ou applications à fort contenu technologique et/ou à évolution rapide. Les contacts avec des clients stratégiques ont été renforcés.

La stratégie sur certaines gammes de produits a été revue afin d'offrir une gamme plus large et plus complète, en particulier en développant des produits connectés. Des investissements ont été réalisés dans le digital pour suivre les évolutions de marché.

Par ailleurs, le Groupe poursuit sa politique d'acquisition, axée sur des expertises clé, qui peut permettre de répondre à la prévention de ce risque.

## Dépendance de certains sites de production

### Description du risque

La fabrication de produits en graphite du pôle *Advanced Materials* commence par la préparation d'une matière puis la fabrication de blocs de graphite qui sont ensuite traités puis usinés. La fabrication de ces blocs et certains traitements requièrent des installations lourdes et/ou complexes qu'il est difficile de démultiplier. Ces sites de production de blocs sont localisés en Chine et aux Etats-Unis. Les sites complexes de transformation sont localisés également dans ces pays ainsi qu'en Corée du Sud et en France. Il existe également des sites de production uniques en France et en Grande Bretagne.

Certains produits du pôle *Electrical Power* requièrent une main d'œuvre importante pour produire des volumes significatifs à des coûts raisonnables. Ces contraintes amènent le pôle à concentrer cette fabrication dans quelques usines en Chine ou encore au Mexique. La dépendance de production de certains produits dans ces unités est donc forte.

Plus généralement, les flux intra-groupes représentent environ 25 % des facturations totales

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Arrêt sur une période longue d'une usine majeure pouvant entraîner des pertes de volumes directs et indirects (arrêts de production dans d'autres sites du Groupe) avec des pertes de chiffre d'affaires et de rentabilité associée.
- Dans certains sites du Pôle *Electrical Power*, l'arrêt pendant quelques jours de certaines usines ou de centres de distribution peut entraîner des pertes de clients.
- Coûts significatifs en cas de besoin de reconstruction/redémarrage de certaines unités et/ou équipements à la suite d'un sinistre.

### Gestion du risque

Des plans de continuité d'activité ont été définis sur certains sites. Des solutions alternatives de production ont été testées à l'occasion d'incidents mineurs. Il est prévu d'étendre les plans de continuité d'activité à d'autres unités sur ces deux prochaines années.

La solution externe est parfois possible, notamment avec la sous-traitance de certains procédés ou encore l'achat de pièces à d'autres sociétés.

## Défaillance numérique ou Cyberattaque

### Description du risque

L'ensemble des systèmes de gestion, de planification ou encore de facturation sont tributaires des systèmes d'information. La fiabilité et la disponibilité de nos systèmes d'informations sont des critères déterminant pour répondre dans les délais à nos clients, indispensables dans certaines activités comme dans la distribution électrique.

Certains équipements essentiels pour l'activité et/ou potentiellement dangereux sont pilotés ou contrôlés par des logiciels informatiques.

Enfin certaines données confidentielles, relatives notamment à des plans (internes ou de clients), des offres, des données personnelles sont stockées dans des serveurs informatiques.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Arrêt d'un équipement important pouvant affecter temporairement la production, et par conséquent mettre le Groupe dans l'impossibilité de répondre dans les délais à une ou un grand nombre de commandes – ceci affectant la rentabilité du Groupe et potentiellement les relations futures avec certains clients du Groupe.
- Vols de données confidentielles pouvant engendrer des pénalités et des litiges ou endommager l'image du Groupe.
- Accident lié à la perte de contrôle d'un équipement dangereux.

### Gestion du risque

Il existe une politique globale de sécurité des systèmes d'informations, présentée régulièrement au Comité d'Audit et des Comptes. Des mises à jour sont faites régulièrement afin d'avoir, en même temps et partout, un système d'information à jour et efficace.

Une cartographie spécifique est en place depuis plusieurs années. Des audits internes sont effectués afin de vérifier que les règles sont bien appliquées. Des actions de sensibilisation sont menées notamment sur le phishing, afin d'améliorer la culture du Cyber-risque. Mersen fait également appel à des prestataires externes pour évaluer l'efficacité de certaines politiques du Groupe. La gouvernance des projets informatiques a été redéfinie et les équipes informatiques ont été renforcées afin notamment de mieux appréhender les risques, en particulier les risques de cybersécurité.

## Difficultés pour réaliser certains projets (dont acquisitions)

### Description du risque

Le Groupe a réalisé ces dernières années de nombreuses acquisitions. La plupart des sociétés acquises sont des sociétés familiales, avec de fortes expertises locales. L'intégration technique, commerciale, mais surtout humaine est une clé importante de la réussite dans ce processus.

Le Groupe a notamment réalisé l'acquisition d'une usine à Columbia (Etats-Unis) qui lui permet de disposer de capacités supplémentaires modulaires de graphite et ainsi de disposer d'un avantage compétitif certain. Cette acquisition nécessite des investissements importants pour redémarrer l'usine. C'est un projet complexe et stratégique pour le Groupe qui requiert des ressources importantes.

Enfin le Groupe mène régulièrement des projets de transferts de production ou de déménagement de site.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Non rétention de personnes clé ou mauvaise évaluation d'une ou plusieurs acquisitions pouvant affecter la croissance et la rentabilité attendue.
- Allongement et/ou surcoût sur le projet Columbia par rapport aux attentes.
- Difficulté à recruter des expertises nécessaires au redémarrage de l'usine et à la fabrication de graphite extrudé.
- Transferts de production ou déménagement mal maîtrisés pouvant affecter les ventes ou la rentabilité.
- Investissements financiers ou coûts supplémentaires afin de mettre au niveau les sociétés ou actifs acquis.

### Gestion du risque

Mise en place de différents outils et suivis afin de gérer ce risque, par exemple :

- Procédure d'acquisition et d'intégration des sociétés.
- Contrôle de l'intégration des acquisitions au travers d'un suivi régulier au niveau comité exécutif et du conseil d'administration, en particulier pour le projet Columbia
- Renforcement des formations en conduite de projet.
- Recrutement d'experts (projet Columbia).

## Emergence, regroupement ou intensification de la concurrence

### Description du risque

Le Groupe est présent sur de nombreux marchés et de nombreuses géographies et fait face à des concurrents experts dans leur domaine (pôle *Advanced Materials*) ou des acteurs de taille plus importante (pôle *Electrical Power*). La concurrence peut être donc axée sur l'offre technique ou sur les prix et les volumes.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Perte de chiffre d'affaires consécutive à la perte de certains marchés ou gammes de produits au profit de concurrents.
- Moyens proportionnellement plus faibles pour faire face à la concurrence en cas de regroupement.
- Baisse de prix dans certaines géographies affectant la rentabilité du Groupe

### Gestion du risque

Depuis 2016, une Direction de la Technologie et de l'Innovation est venue renforcer le Comité Exécutif du Groupe. Elle a pour objectif d'assurer une veille concurrentielle permettant d'anticiper certaines tendances ou mouvements. Elle décide également des allocations de ressources (investissements, dépenses de R&D) sur les marchés clé du Groupe.

## Gestion des talents et des experts

### Description du risque

Mersen évolue sur des marchés techniques et complexes. La maîtrise de ces expertises – parfois très spécifiques et uniques - est indispensable pour maintenir Mersen comme un leader mondial dans ses activités. Le modèle d'entreprise repose donc sur ces expertises et cette expérience centenaire. De plus, grâce aux acquisitions, de nouvelles expertises enrichissant le Groupe doivent être maîtrisées et développées.

Pour se développer et rester compétitif, Mersen a besoin d'attirer de nombreux talents pour pérenniser, développer et faire face aux défis futurs. La capacité du Groupe à attirer les talents reste un élément clé de la réussite du Groupe. Cette expertise peut potentiellement s'étioler au fil du temps si une politique de gestion des experts n'est pas en place.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Perte d'expertise clé affectant la capacité à répondre aux demandes client, affectant le potentiel de croissance du Groupe ou le chiffre d'affaires existant.
- Moindre maîtrise des procédés de fabrication engendrant (i) des surcoûts limitant la compétitivité du Groupe sur certains produits (ii) des problèmes de qualité produit affectant les relations avec des clients significatifs (iii) des problèmes de sécurité ou d'environnement sur des procédés complexes.

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée afin de gérer ce risque :

- Mise en place d'une filière experts avec une politique dédiée afin de préparer les successions, conserver et partager les expertises, améliorer la politique de rétention.
- Mise en place de réunions entre experts afin d'intensifier les échanges et dynamiser la démarche.
- Mise en place d'une politique de gestion des carrières avec suivi au travers d'un comité spécifique.
- Constitution d'un groupe de travail « marque employeur » afin de développer et élargir la notoriété du Groupe auprès des candidats.
- Elargissement envisagé des plans d'incentives long terme à la population des experts et hauts potentiels.

## Evolution de l'implantation industrielle en Asie

### Description du risque

Le Groupe s'est beaucoup développé en Asie ces 15 dernières années et réalise maintenant une part significative de son chiffre d'affaires dans cette région. L'implantation industrielle actuelle est le résultat de nombreuses acquisitions notamment en Chine. L'évolution des facteurs économiques dans ces zones est très rapide et l'implantation de certaines unités au sein du pays ou dans la zone Asie pourrait ne plus répondre efficacement à la stratégie de développement du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs confronté en Chine à des tensions immobilières sur certaines usines du fait de l'augmentation des prix de l'immobilier ou de la requalification de zones industrielles en zone d'habitation.

Le Groupe doit par ailleurs intensifier son implantation dans d'autres pays d'Asie en fort développement comme l'Inde.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Investissements importants pour adapter les implantations en Asie
- Nécessité de transférer certaines productions avec les risques associés de perte de clients, d'expertise et de surcoûts
- Complexité des circuits logistiques avec une influence sur l'empreinte carbone, certains composants ou semi-produits provenant d'Europe ou des Etats-Unis
- Présence insuffisante du Groupe dans des zones émergentes avec un impact significatif sur les parts de marchés dans ces zones.

### Gestion du risque

Le Groupe évalue régulièrement la pertinence de son implantation industrielle dans les revues stratégiques. Il a notamment investi significativement en Inde et en Chine dans les années récentes.

Le Comité Exécutif a intégré une Direction Asie en 2016 pour mieux suivre les problématiques et les projets dans cette région.

La gestion prévisionnelle du parc immobilier, notamment locatif, du Groupe a été renforcée et certains transferts de production en Asie, notamment en Chine, ont été entamés ou font l'objet d'études approfondies. Ces projets font l'objet d'un suivi régulier par la direction du Groupe.

## 2. Risques industriels et environnementaux

### Dommmages causés à l'environnement

#### Description du risque

Le Groupe a plus de 120 ans d'existence avec un héritage industriel fort dont le développement a été réalisé en partie à travers des acquisitions. De ce fait, certaines pratiques anciennes, notamment dans les sociétés acquises, ont pu avoir des conséquences sur l'environnement, notamment sur la pollution des sols. Par ailleurs, certaines usines du Groupe, notamment dans le pôle *Advanced Materials*, sont soumises à des réglementations en évolution et de plus en plus contraignantes, notamment en matière d'émission. Enfin, les procédés de fabrication du pôle *Advanced Materials* du Groupe utilisent de l'énergie, principalement de l'électricité, qui conduit à des émissions indirectes de CO<sub>2</sub>.

Les impacts potentiels sur le Groupe sont potentiellement significatifs en cas d'occurrence de plusieurs événements ; ils seraient les suivants :

- Coûts liés à la recherche de procédés de production moins consommateurs en énergie, en particulier en raison de l'évolution des certaines réglementations.
- Non renouvellement en suspension d'une autorisation d'exploitation pouvant entraîner un arrêt partiel ou total de la production d'un site important dans l'attente d'une solution de remplacement.
- Coûts liés à une dépollution du sol d'un site ancien et/ou litige avec une tierce partie.
- Coûts liés à une mise en conformité réglementaire des installations.

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place de nombreuses actions visant à réduire les risques énoncés ci-dessus. Les principales actions sont :

- Mise en place d'un suivi central des autorisations d'exploitation.
- Mise en place d'un suivi régulier des évolutions des principales normes au niveau du Comité exécutif, afin de mieux anticiper les éventuels investissements nécessaires.
- Nomination de responsables environnements locaux.
- Mise en place d'un suivi des mises en conformité réglementaire et des travaux de dépollution.
- Mise en place d'un suivi régulier des déchets et déploiement des mesures visant à leur meilleur recyclage sur l'ensemble des sites industriels.
- Mise en œuvre systématique de « due diligence » environnement en cas d'acquisition de sites industriels.

## 3. Risques juridiques et réglementaires

### Litiges majeurs

#### Description du risque

Mersen évolue dans des marchés complexes et techniquement exigeants. Les produits livrés par le Groupe sont des éléments clés, en termes de fonction et/ou de sécurité, notamment dans les secteurs de la chimie ou de l'énergie. Le Groupe peut potentiellement faire face à des litiges relatifs à des problèmes allégués de qualité et/ou plus marginalement, de non-respect de délai de livraisons, ce type de litige étant fréquent dans le domaine de la Chimie. Ces risques ont tendance à augmenter du fait, d'une part, de la judiciarisation croissante des relations avec certains grands clients et, d'autre part du développement du Groupe à l'international dans des environnements juridiques divers. Ce positionnement international, ainsi que la vente de produits potentiellement à double usage (civil et militaire) expose également Mersen à des sanctions ou à des litiges avec les autorités administratives, notamment fiscales et douanières.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Des sanctions administratives prononcées par un Etat, engendrant une baisse potentiellement importante des ventes.
- Des coûts potentiellement significatifs pour le Groupe, notamment en cas de litiges concomitants.
- Une dégradation des relations commerciales avec certains clients avec des pertes de chiffre d'affaires associées (le premier client ne représentant toutefois que 3 % du chiffre d'affaires du groupe)

#### Gestion du risque

Mersen a mis en place depuis la fin des années 1990 un programme qualité permettant de garantir un niveau de qualité de produits conforme aux exigences clients. Depuis 2015, il s'appuie sur le Direction de L'Excellence Opérationnelle pour améliorer la suivi et la qualité de ses produits.

En 2018, la mise en place d'un système spécifique de « Claim management » a permis de renforcer la prévention des litiges et d'être plus réactif dans la résolution de ces derniers. Les vendeurs et équipes techniques ont été sensibilisés.

Le Groupe a par ailleurs recours à un programme d'assurance permettant de limiter les conséquences financières de litiges clients.

Enfin, depuis 2018, des formations « Compliance » sont régulièrement suivies par des personnes potentiellement concernés (vendeurs, équipes techniques) afin de les sensibiliser à ce sujet.

## 4. Risques financiers

### Surintensité capitalistique

#### Description du risque

Certaines activités du Groupe, principalement sur le pôle *Advanced Materials*, requièrent des actifs corporels importants pour produire et pour suivre la croissance importante sur certains marchés. Ces actifs représentent une charge fixe importante dans les coûts de production.

D'autre part, les équipements nécessaires à ces productions ne sont généralement pas standards. Les délais de réception de ces équipements sont parfois longs, de plus d'un an. Durant cette période, un retournement de conjoncture est possible.

Enfin, la politique historique du Groupe en matière d'acquisition a conduit à la comptabilisation de *goodwills* importants (281M€ à fin 2019).

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Dégradation de la marge opérationnelle en raison d'un taux d'utilisation insuffisant des équipements pour les activités concernées.
- Impact durable sur la rentabilité de l'activité *Advanced Materials* si le décalage entre la capacité de production du Groupe et la demande du marché perdure, pouvant conduire à des impairments, en particulier dans l'activité ACE qui est de nature plus cyclique que le reste du Groupe.

#### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place de nombreuses actions visant à réduire les risques énoncés ci-dessus. Les principales actions sont :

- Variabilisation des coûts et mise en place de plans d'économies afin de baisser le point mort.
- Mise en place d'indicateurs afin d'avoir une meilleure prévision de l'évolution des marchés.
- Gestion prudente des investissements et des projets d'acquisitions avec procédure stricte et validation des projets significatifs par le Comité Exécutif et/ou le Conseil d'administration.

# PROCÉDURES EN COURS

## 1. Procédures fiscales et de douanes

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux ou douaniers réguliers réalisés par les autorités fiscales/douanières des pays dans lesquels il est présent. Historiquement, les redressements comptabilisés à la suite de contrôles fiscaux ou douaniers ont été d'un montant peu significatif. Les risques les plus matériels concernent Mersen do Brasil et Mersen India Pvt.

Les montants ci-après sont indiqués y compris les intérêts.

### 1.1. Procédures concernant Mersen do Brasil

Mersen do Brasil a été notifiée en juin 2013 d'un contrôle douanier portant sur la période janvier 2008 - décembre 2012. Les douanes ont émis un avis de redressement (principal et intérêts) d'un montant initial de 7,5 millions de Real Brésilien, montant augmenté chaque année par application du taux d'intérêt diffusé par la Banque Centrale du Brésil. Au 31 décembre 2019, le montant du redressement ainsi corrigé s'élève à 12,2 millions de Real Brésilien, soit environ 2,7 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2019. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes de Mersen do Brasil, considérant le risque de perte du contentieux très faible. Un jugement de première instance a été rendu le 8 février 2018 en faveur du Groupe. Toutefois, ce jugement a fait l'objet d'un recours d'office en seconde instance par les autorités brésiliennes. Il n'est pas possible d'estimer le délai d'obtention du jugement de seconde instance.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur cette procédure.

Par ailleurs, Mersen do Brasil est en contentieux à des stades différemment avancés :

- Remise en cause de contributions sociales (année 2007) calculées sur des résultats non validés, pour un montant total de 4,495 millions de Real Brésilien, soit environ 1 million d'euros. Une provision de 108 000 Real Brésilien, a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Pénalités (années 2001, 2005, 2010, 2011, 2012 et 2016) pour retard de dépôt de déclaration fiscale, pour un montant total de 4,171 millions de Real Brésilien, soit environ 949 mille euros. Une provision de 90 000 Real Brésilien a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est, selon les années en cause, pendant devant le Trésor Public local, devant la Cour Administrative ou en appel devant la Cour Fédérale ;

- Pénalités (année 1998) pour erreurs sur les bases de contributions sociales, pour un montant total de 2,7 millions de Real Brésilien, soit environ 615 mille euros. Une provision de 1,013 millions de Real Brésilien, soit environ 230 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est en appel devant la Cour Fédérale ;
- Quatre litiges pour un montant total de 2,509 millions de Real Brésilien, soit environ 570 mille euros, ce montant n'étant pas provisionné, le risque de perte de ces litiges étant considéré comme faible. Ces litiges concernent (1) la remise en cause d'un transfert de crédits d'impôts lors du déménagement de l'usine de Sao Paulo (année 2011), litige pendant devant la Cour Administrative ; (2) une pénalité (année 1995) pour des différences de base imposable à la taxe locale sur les produits industriels, litige en appel devant la Cour Fédérale ; (3) une pénalité (année 2007) pour anomalie dans les déclarations sociales, le litige est pendant devant la Cour Administrative ; et (4) la remise en cause de demandes d'échelonnement de paiement d'impositions (année 2011), le litige est en appel devant le Gouvernement ;
- Remise en cause du bénéfice d'un régime de zone franche (année 2004) pour un montant de 1,738 millions de Real Brésilien, soit environ 395 mille euros. Ce montant n'est pas provisionné, le risque de perte du litige étant considéré comme faible. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Pénalités (année 2004) pour des montants mal reportés dans certaines déclarations, pour un montant total de 1,561 million de Real Brésilien, soit environ 355 mille euros. Ce montant n'est pas provisionné, le risque de perte du litige étant considéré comme faible. Le litige est pendant devant la Cour Administrative.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur ces procédures.

### 1.2. Procédures concernant Mersen India Pvt

Mersen India Pvt fait l'objet de contrôles annuels de ses déclarations d'impôt et encourt, à la date du présent document, un risque global de 430 mille euros. Ce risque est lié à la remise en cause partielle de la déductibilité fiscale de certaines charges intra-groupe au titre des années 2011, 2013, 2014 et 2016. Le litige est pendant devant la Cour d'Appel. Un risque de 56 mille euros est par ailleurs encouru en matière de droits de douane (années 2012, 2014 et 2016), certains codes douaniers à l'importation utilisés par Mersen India Pvt étant remis en cause par l'administration douanière locale. Ce litige est pendant en second appel.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur cette procédure.

## 2. Procédures administratives et contentieuses

### 2.1. Procédure civile au Canada

La procédure civile initiée en 2004 au Canada par certains clients contre les principaux fabricants de balais en graphite canadiens dont Mersen Toronto, filiale canadienne de Mersen, est terminée. Par Ordonnance en date du 29 novembre 2019, le juge a prononcé le désistement des parties plaignantes à l'instance en cours et ce à l'encontre de l'ensemble des sociétés défenderesses.

### 2.2. Procédure devant les juridictions administratives en France

En 2013, la SNCF a initié deux actions à l'encontre des sociétés Morgan, SGL, Schunk et Mersen respectivement devant le Tribunal Administratif de Paris et le Tribunal de Commerce de Paris. La SNCF tente d'obtenir réparation d'un prétendu préjudice subi à la suite des pratiques sanctionnées en décembre 2003 par la Commission Européenne dans le domaine des balais pour moteurs électriques et des produits pour applications mécaniques. En 2014, le Tribunal Administratif de Paris a rejeté l'ensemble des demandes de la SNCF, qui a fait appel de cette décision. La Cour d'Appel de Versailles a, par décision du 13 juin 2019, annulé le jugement du Tribunal administratif de 2014 ; elle a décidé de surseoir à statuer et ordonné avant dire droit une expertise contradictoire pour établir le montant du préjudice qui aurait été subi par la SNCF.

Mersen, qui conteste cette décision, a formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat, ce dernier ayant confirmé le 12 février 2020 l'admission de ce pourvoi et sa mise à l'instruction. Le Tribunal de Commerce de Paris ne s'est pas encore prononcé. Le Groupe a constitué une provision pour le risque que le Groupe estime encourir au titre de ces procédures.

### 2.3. Procédure pénale en France

La procédure pénale initiée à la suite du tragique accident survenu le 7 avril 2010 sur le site de Mersen à Gennevilliers est toujours en cours. Le 22 décembre 2019, le Juge d'instruction a rendu une ordonnance de non-lieu partiel et a renvoyé le Dirigeant de l'époque et filiale Mersen située à Gennevilliers (« la Société ») devant le Tribunal correctionnel. La Société et son Dirigeant de l'époque contestent les faits qui leur sont reprochés et feront valoir leurs arguments en défense devant la juridiction de jugement.

### 2.4. Réglementation du travail en France

Une procédure pénale a été initiée en mai 2019 pour non-respect de certaines dispositions relatives à la réglementation du travail à l'encontre de la filiale Mersen située à Gennevilliers (« la Société ») et de son dirigeant pour des faits remontant à 2017. Par jugement du 14 octobre 2019, le tribunal correctionnel de Nanterre a prononcé des contraventions pour des montants non significatifs à l'encontre du dirigeant et de la Société. Il a été décidé de ne pas faire appel de ce jugement.

### 2.5. Investigation par l'autorité de concurrence en Inde

En juillet 2019 l'autorité de concurrence indienne a diligenté une investigation dans les locaux de Mersen (India) Private Limited, filiale de Mersen, sur le fondement d'allégations de certaines pratiques anti-concurrentielles dans le domaine de la fourniture de balais pour le marché ferroviaire sur la période 2010- 2014. Mersen India, qui conteste ces allégations, coopère pleinement avec l'autorité de la concurrence et a fourni toutes les informations requises. L'instruction suit son cours.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui soit en suspens ou dont il soit menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

## ASSURANCES

Le groupe Mersen a négocié auprès du marché des assurances des programmes internationaux destinés à couvrir ses principaux risques. Dans un souci de pérennité du Groupe, les niveaux de couverture sont fixés en fonction de la sinistralité du Groupe et l'évaluation des risques encourus par chaque entité du Groupe. Dans un contexte de sinistralité maîtrisée depuis plusieurs années, les programmes d'assurance du Groupe sont restés stables en 2019 et la poursuite de la politique de prévention des risques a permis de pérenniser les niveaux de couverture et l'ensemble des primes.

Les programmes d'assurance mondiaux (relayés dans certains pays par des polices locales) sont souscrits auprès de compagnies d'assurances de premier plan pour couvrir les principaux risques de Dommages/Pertes d'exploitation, Responsabilité civile, Environnement, Responsabilité civile aviation et transport. Ces programmes mondiaux assurent à l'ensemble des filiales du Groupe des garanties et limites adaptées à leurs besoins. Aucune police captive n'a été mise en place.

### 1. Assurance responsabilité civile

Dans le cadre du programme d'assurance Responsabilité civile (exploitation, avant et après livraison), Environnement et Professionnelle sont notamment couverts, sous réserve des franchises, exclusions et limites de couvertures usuelles, les dommages corporels, les dommages matériels et immatériels, les frais de dépose/repose, les frais de retrait, les dommages aux biens confiés, les frais de dépollution. Ce programme international est composé d'une police mère établie en France et de polices locales dans certains pays. Le montant total des primes payées par le groupe Mersen pour l'exercice 2019 au titre du programme Responsabilité civile / Environnement / Responsabilité civile professionnelle / Responsabilité civile aviation s'est élevé à 784 650 euros (hors taxes).

### 2. Assurance perte d'exploitation

Dans le cadre du programme d'assurance Dommages/Perte d'exploitation sont notamment couverts, sous réserve des franchises, exclusions et limites de couverture usuelles, les dommages corporels et matériels, la perte d'exploitation pour les principaux sites du Groupe consécutive à tout événement d'origine soudaine et accidentelle (tel qu'incendie, tempête, explosion, dommage électrique, vol...). Ce programme est composé d'une police mère et de polices locales dans certains pays. Il offre une limite contractuelle globale par événement (combinée dommages directs/perte d'exploitation) de 135 millions d'euros avec des sous-limitations pour certains événements tels que les tempêtes, les événements naturels ou certaines garanties spécifiques telles que le bris de machines et les risques informatiques et électriques. Le montant total des primes payées par le groupe Mersen pour l'exercice 2019 au titre de ce programme s'est élevé à 835 891 euros (hors taxes, GAREAT, catastrophes naturelles et garanties locales obligatoires).

### 3. Assurance Transports

Dans le cadre du programme d'assurance Transport, Mersen et ses filiales bénéficient d'une police mondiale qui assure une garantie, dans la limite de 5 millions d'euros par transport, pour tous les transferts de marchandises du Groupe, quel que soit le moyen de transport utilisé. La prime versée par Mersen pour l'exercice 2019 s'est élevée à 85 000 euros (hors taxes).

## RELATIONS MÈRE-FILIALES

Mersen est une société holding qui a pour vocation la gestion des titres de participation, l'activité de financement du Groupe et la facturation de prestations liées aux immobilisations incorporelles et corporelles détenues par la société Mersen.

La société Mersen fait partie du groupe Mersen qui comprend 94 sociétés consolidées et non consolidées, réparties dans environ 35 pays. Les sites industriels les plus importants du Groupe sont situés en France, aux États-Unis, en Chine et au Mexique.

Le Comité Exécutif du Groupe en assure la direction opérationnelle. Les membres du Comité Exécutif assurent parfois des fonctions de mandataire social ou d'administrateur dans les sociétés rattachées à leur activité.

# RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

## 1. Situation de la société mère durant l'exercice écoulé

Les ventes et autres produits de la société mère, Mersen SA, s'élèvent à 24,0 millions d'euros. Ils sont liés à l'activité de holding de Mersen SA, à savoir la gestion des titres de participation, l'activité de financement du Groupe et la facturation de diverses prestations à laquelle s'adjoint la redevance de la marque et des autres éléments incorporels associés.

Le résultat d'exploitation de la société mère, qui correspond aux frais de fonctionnement de la holding et de la redevance de marque, s'établit à 4,6 millions d'euros.

Le résultat financier s'établit à 19,0 millions d'euros contre 17,9 millions d'euros en 2018, et correspond principalement aux dividendes reçus des filiales pour 33,5 millions d'euros contre 21,9 millions d'euros en 2018 ainsi qu'au dépréciation des titres de participations qui s'élèvent à 15,8 millions d'euros contre 4,7 millions d'euros en 2018.

Le résultat courant avant impôt et éléments exceptionnels s'élève à 23,5 millions d'euros. Le résultat exceptionnel traduit une perte de 0,3 millions d'euros contre une perte de 0,8 million d'euros en 2018. Cette perte est notamment liée au coût du rachat de nos propres actions dans le cadre du programme d'animation partiellement cumulée à la reprise de la provision pour retraite 0,5 million d'euros.

Le produit d'impôt de 1,0 million d'euros traduit l'économie d'impôt réalisée avec les filiales françaises bénéficiaires qui sont intégrées fiscalement.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat net s'élève à 24,3 millions d'euros contre 16,7 millions d'euros en 2018.

## 2. Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients de la société mère

Factures reçues et émises à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

(En milliers d'euros)	Dettes fournisseurs : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Créances clients : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et +	Total 1 jour et plus	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et +	Total 1 jour et plus
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	2	20	4		4	28	19	12	23	49		103
Montant total des factures concernées TTC	116	668	4		4	676	301	20	466	392		1 179
% du montant total des achats de l'exercice TTC	2,93 %	16,8 %	n/s		n/s	17 %						
% du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							1,47 %	n/s	2,27 %	1,91 %		5,74 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues TTC												
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délai légal : 45 jours fin de mois sauf délais contractuels plus courts						Délais contractuels : 30 jours fin de mois pour clients français et européens, 60 jours fin de mois pour le reste du monde					

# 4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>UNE CROISSANCE ET UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLES</b>	<b>98</b>
1. Une approche ambitieuse de la RSE	98
2. Les fondamentaux de la RSE Mersen	98
3. Organisation	99
4. Notations extra-financières	99
<b>MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE</b>	<b>100</b>
1. Méthodologie	100
2. Mise à jour 2019	100
3. Feuille de route RSE	102
4. Réalisations 2019	102
<b>DÉVELOPPER DES PRODUITS INNOVANTS ET DURABLES</b>	<b>103</b>
1. Maîtriser nos approvisionnements	103
2. Développer des produits innovants qui participent au développement durable	104
3. Développer des produits à empreinte environnementale réduite, de leur conception à leur recyclage	105
<b>PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENSEMBLE DE NOS SITES</b>	<b>106</b>
1. Organisation : un nouveau système de management dédié	106
2. Conformité avec les réglementations environnementales	106
3. Investissements	107
4. Utilisation des ressources	108
5. Changement climatique	109
6. Émissions, déchets et nuisance sonores	110
<b>LE CAPITAL HUMAIN, SOCLE DU GROUPE</b>	<b>112</b>
1. Une culture Groupe tournée vers la collaboration	112
2. Favoriser le développement des compétences	118
3. Une politique de rémunération motivante	120
4. Santé et sécurité : des priorités de chaque instant	122
<b>PROTÉGER LE GROUPE ET SA RÉPUTATION</b>	<b>125</b>
1. Ethique et Compliance	125
2. Protection des systèmes d'information	127
<b>AUTRES INFORMATIONS RSE</b>	<b>128</b>
<b>NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING</b>	<b>128</b>
1. Périmètre de reporting	128
2. Périodes de reporting	128
3. Collecte des données	129
4. Acteurs du reporting et responsabilités	129
5. Précisions méthodologiques	130
6. Tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers	132
<b>RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE</b>	<b>134</b>

# UNE CROISSANCE ET UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLES

## 1. Une approche ambitieuse de la RSE

En tant qu'acteur majeur intervenant sur plusieurs secteurs industriels et présent partout dans le monde, Mersen a fait le choix d'inscrire son activité dans une démarche de développement responsable ambitieuse. Conscient que son **impact social et environnemental doit être en permanence mesuré, évalué et analysé** afin d'être toujours mieux maîtrisé, le Groupe a mis en place une politique RSE transversale, partagée par l'ensemble de ses collaborateurs et déclinée à tous les niveaux de son activité.

Cette culture RSE prend ses racines dans les valeurs de Mersen. Elle est le fruit de plusieurs décennies d'un développement à la fois éthique et responsable – à une époque où ces thèmes n'étaient ni réglementés, ni revendiqués par les entreprises. Le Groupe a toujours fait de son Capital Humain le socle de son activité, avec une volonté affichée de **permettre à chaque collaborateur d'exprimer ses compétences et son potentiel**, et à chaque pays d'avancer dans le respect des cultures locales – en s'appuyant sur les fondamentaux du Groupe en matière de ressources humaines, de santé et de sécurité, ou encore d'éthique.

Mersen s'engage également à **réduire l'empreinte environnementale de son activité**. Le Groupe a mené depuis

près de 15 ans de nombreux chantiers en la matière – et ce bien que l'impact de son activité soit relativement faible comparé à d'autres secteurs industriels. Le Groupe s'illustre notamment par sa **présence active sur des marchés durables porteurs** (éolien, solaire, transports non polluants), par le renforcement des **bonnes pratiques sur l'ensemble de ses sites**, et par une volonté de limiter les gaspillages, en capitalisant sur **la performance, la qualité et l'efficacité de ses produits**.

Sur tous ces sujets, Mersen a fait le choix de **se fixer des objectifs ambitieux quantifiables, et toujours réalisables**. Si la RSE fait intrinsèquement partie de son ADN, le Groupe poursuit une logique d'amélioration continue sur l'ensemble de ces thématiques, avec la volonté d'entraîner l'ensemble de ses collaborateurs et des parties prenantes de son activité. Cette impulsion donnée par le Comité Exécutif se traduit, sur le terrain, par une véritable autonomie laissée aux sites et aux équipes afin de porter ces sujets de la manière la plus efficace, la plus collective et la plus concrète possible. Une approche collaborative de la RSE comme socle d'une activité ouvertement responsable et durable.

## 2. Les fondamentaux de la RSE Mersen

Capitaliser sur les fondamentaux de Mersen en particulier sur son capital humain pour développer et valoriser son identité et sa démarche d'un **Groupe socialement responsable**.

Renforcer les bonnes pratiques déjà déployées dans les sites pour poursuivre la **réduction de notre empreinte environnementale**.

Accroître son activité dans les marchés du **développement durable** et favoriser le développement de **produits performants** et innovants.

Diffuser une **culture RSE** dans l'ensemble du Groupe afin de laisser une vraie autonomie aux équipes/aux sites pour décliner et porter cette politique de la manière la plus efficace et adaptée sur le terrain.

### 3. Organisation

La stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale est mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe selon la gouvernance suivante :

#### Top management

Conseil d'administration	A pour mission de promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il examine ainsi régulièrement, dans le cadre de la stratégie du Groupe, ses expositions aux risques de nature sociale et environnementale. Il s'assure plus spécifiquement de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.
Comité Exécutif	Propose la stratégie RSE et la met en œuvre.

#### Comités Groupe

Comité RSE	Regroupe la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière, la Direction de l'Excellence Opérationnelle, le Compliance Officer et la Communication Financière. Se réunit trimestriellement pour faire le point sur les objectifs moyen-terme du Groupe et s'assure que les progrès du Groupe en RSE sont bien valorisés à l'extérieur.
Comité HSE	Regroupe la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de l'Excellence Opérationnelle ainsi que les Directions des deux Pôles du Groupe. Ce comité a pour vocation de superviser l'ensemble des actions et indicateurs relatifs à l'hygiène, la sécurité et l'environnement au sein de Mersen. Il se réunit de manière mensuelle.
Comité Compliance	Regroupe la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, le Compliance Officer ainsi que la Direction Financière. Il se réunit de manière trimestrielle pour guider la fonction, veiller au bon déploiement des plans d'actions et analyser et orienter les actions en cas d'alerte relevant de l'éthique et/ou de la compliance.

#### Groupes de travail

Des groupes de travail dédiés peuvent être mis en place afin de suivre l'avancée de certains sujets. C'est le cas des groupes « Diversité » ou « Open Experts » composés en partie d'équipes au niveau opérationnel.

### 4. Notations extra-financières

Le groupe Mersen fait l'objet d'une notation ESG « BB » de la part de MSCI ESG Research.

Il a reçu une médaille de bronze EcoVadis pour sa performance RSE à l'échelle du Groupe.

En France, il fait aussi l'objet d'une notation extra-financière dans l'indice GAIA. Cet indice évalue les performances extra-financières des sociétés « Midcaps » cotées en bourse. Sur le panel des 230 ETI-PME cotées à la bourse de Paris constitutives de cet indice, Mersen se situe au 38ème rang. La Société était positionnée au 47<sup>e</sup> rang en 2018.

# MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE

## 1. Méthodologie

En 2018, Mersen a réalisé sa première matrice de matérialité des enjeux liés à sa Responsabilité Sociale d'Entreprise. Cette démarche a permis **d'identifier les principaux risques et opportunités extra-financiers** auxquels le Groupe est susceptible d'être exposé compte tenu de ses métiers, de l'évolution de ses marchés et de son organisation. Elle est complémentaire et en lien avec la cartographie des risques suivie par le Groupe.

Cette matrice s'appuie sur une série d'entretiens menés auprès des principales instances de gouvernance du Groupe par un cabinet externe. Les principaux risques et opportunités extra-financiers identifiés ont ensuite été hiérarchisés sous forme

de matrice de matérialité à l'aide d'un questionnaire adressé à des personnes représentant différentes catégories de parties prenantes internes et externes, localisées partout dans le monde.

En 2018, le Groupe avait collecté des réponses provenant pour l'essentiel de parties prenantes internes (membres du Conseil et du Comité exécutif, directeurs de sites, responsables HSE de sites et responsables RH de sites). En 2019, Mersen a enrichi l'analyse et demandé à des parties prenantes externes (clients et communauté financière) leurs points de vue afin de bien cerner les sujets RSE qui requièrent sa mobilisation.

## 2. Mise à jour 2019

Dans l'ensemble et à de rares exceptions près, on observe un alignement de l'appréciation des enjeux entre parties prenantes internes – PPI - (réalisé en 2018) et parties prenantes externes – PPE - (réalisé en 2019).

La matrice de matérialité a cependant été modifiée en 2019 pour prendre en compte les points suivants :

### Gouvernance

- La structuration et l'efficacité d'une gouvernance de la RSE est unanimement reconnue par les PPE comme un enjeu saillant.
- Les PPE accordent une importance plus importante à l'implication dans la Cité.

### Economique

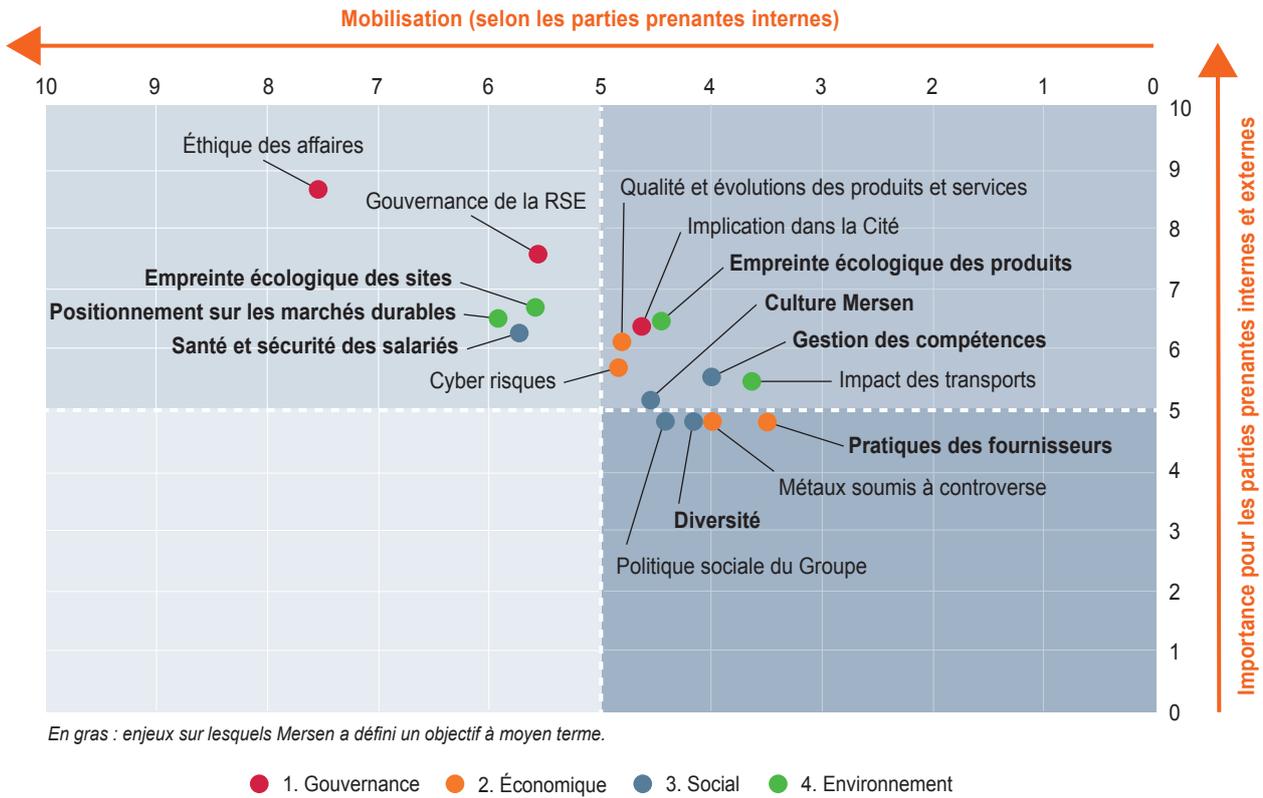
- Les enjeux liés aux matières premières (Métaux soumis à controverse) et aux pratiques des fournisseurs sont plus importants pour les PPE.

### Social

- La culture Mersen a une portée plus importante pour les PPI que pour les PPE.

### Environnement

- Les PPE perçoivent davantage les enjeux liés à l'empreinte carbone des produits sur l'amont (Empreinte écologique des produits) et l'aval (Impact des transports).



Enjeux identifiés	Description de l'enjeu	Page
Politique sociale du Groupe	Développer une politique sociale en ligne avec les bonnes pratiques internationales et supérieure aux exigences locales si possible.	112
Culture Mersen	Valoriser et promouvoir la culture du Groupe Mersen qui s'appuie sur le leadership local, la confiance, la responsabilisation et la collaboration.	113
Gestion des compétences	Avoir une vision prospective des emplois et des compétences, attirer et gérer les talents, assurer le virage digital, développer les compétences de façon continue.	118
Diversité	Promouvoir le recrutement de femmes dans tous les métiers du Groupe, assurer une égalité de traitement à l'embauche et dans le parcours professionnel.	114
Santé et sécurité des salariés	Assurer la sécurité des salariés et développer la prévention de la santé dans tous les lieux d'implantation du Groupe.	122
Positionnement sur les marchés durables	Développer une politique environnementale proactive pour le Groupe, assurer la conformité des activités avec les réglementations environnementales applicables.	104
Empreinte écologique des sites	Maîtriser les nuisances liées à l'activité (rejets dans l'air, l'eau, les sols), les consommations de matières (dont l'énergie) et prévenir les risques pour les riverains dans tous les sites du Groupe.	106
Empreinte écologique des produits	Optimiser l'empreinte écologique des produits Mersen en réduisant les consommations de matières premières et la production de déchets.	105
Impact des transports	Optimiser les transports de marchandises (matières premières, produits intermédiaires et finis) et les déplacements des collaborateurs.	103
Pratiques des fournisseurs	Etre attentif aux pratiques sociales et environnementales sur un périmètre ciblé de fournisseurs.	103
Cyber risques	Protéger le Groupe des attaques de ses systèmes d'information qui visent à endommager leur fonctionnement, manipuler, bloquer ou voler des données.	127
Qualité et évolutions des produits et services	S'adapter aux exigences et besoins des clients, être à la pointe de la technologie, anticiper les ruptures technologiques.	105
Métaux soumis à controverse	Gestion responsable de l'approvisionnement en métaux susceptibles d'avoir des impacts sociaux et/ou environnementaux négatifs.	103
Gouvernance de la RSE	Traiter la RSE dans les instances dirigeantes du Groupe et l'intégrer à la stratégie. Développement du sujet par les dirigeants de la société.	99
Ethique des affaires	Promouvoir les règles éthiques du Groupe et s'assurer de leur appropriation par ses partenaires (inclut la corruption, la fraude, les règles de concurrence...)	125
Implication dans la Cité	Communiquer avec les pouvoirs publics. Promouvoir et valoriser les actions locales de mécénat, de partenariat ou de dialogue avec la société civile et les territoires.	115

### 3. Feuille de route RSE

La matrice de matérialité a permis de dégager des enjeux prioritaires et une feuille de route RSE à travers cinq engagements sur la base desquels des plans d'actions ont été définis par la Direction Générale fin 2018, assortis d'objectifs à 3 ans.

Engagements prioritaires	Ambition	Objectif 2021 (sauf autre date mentionnée)
Empreinte écologique de nos produits	Développer des produits innovants qui contribuent à la transition écologique	• 55 % du CA du Groupe sera lié au développement durable
Empreinte écologique de nos sites	Réduire l'impact environnemental de nos sites industriels par le recyclage et la valorisation des déchets	• Améliorer de + 15 points la part des déchets recyclés
Empreinte RSE des fournisseurs	Améliorer et sécuriser la performance sociale et environnementale de notre panel fournisseurs	• Evaluer nos fournisseurs stratégiques
Santé et sécurité de nos collaborateurs	Développer et consolider la culture de la santé et de la sécurité au sein du Groupe	• Augmenter de 15 % le nombre de visites de sécurité • LTIR ≤ 1,4 ; SIR ≤ 60
Développement de notre capital humain	Développer et retenir nos expertises à travers une organisation favorisant l'intelligence collective	• Taux de réalisation du capital humain + 3 points • 25 à 30 % de femmes managers et cadres d'ici 2022 • 100 % des managers formés sur les programmes «Open Manager»

### 4. Réalisations 2019

Ambition	Réalisations 2019
Développer des produits innovants qui contribuent à la transition écologique	• 51 % du CA lié au développement durable
Réduire l'impact environnemental de nos sites industriels par le recyclage et la valorisation des déchets	• Part de déchets recyclé : +7 points • Mise en place d'un reporting trimestriel sur les déchets • Partage de best practices
Améliorer et sécuriser la performance sociale et environnementale de notre panel fournisseurs	• Formalisation d'une charte achats pour une chaîne d'approvisionnement durable • Finalisation d'un questionnaire RSE d'auto-évaluation pour nos fournisseurs
Développer et consolider la culture de la santé et de la sécurité au sein du Groupe	• +12,5 % visites de sécurité • LTIR = 1,4 • SIR = 64
Développer et retenir nos expertises à travers une organisation favorisant l'intelligence collective	• 23 % de femmes managers et cadres (+3 points vs 2018) • 51 % des managers formés à «Open Manager»

# DÉVELOPPER DES PRODUITS INNOVANTS ET DURABLES

## 1. Maîtriser nos approvisionnements

### Notre stratégie & nos engagements

En tant qu'expert mondial des spécialités électriques et des matériaux avancés, Mersen s'engage à être **attentif aux pratiques sociales et environnementales liées au développement de ses produits**. Cette exigence s'applique à la fois à nos propres pratiques internes mais également à celles des fournisseurs auprès desquels nous nous approvisionnons régulièrement.

Si notre présence dans 35 pays nous demande souvent de prendre en compte les différentes législations et des réalités locales très différentes, nous nous efforçons d'avoir une démarche transversale sur le sujet. Notre charte achats pour une chaîne d'approvisionnement durable désormais disponible en 5 langues (anglais, allemand, chinois, espagnol et français), formalise nos relations et fixe les bases d'une collaboration vertueuse.

Le Groupe s'attache tout particulièrement à s'assurer de l'origine des minerais pouvant rentrer dans la composition de certains de ses équipements ou produits - en particulier ceux provenant de zones de conflit.

#### Nos engagements :

- La volonté d'améliorer et de sécuriser leur performance sociale et environnementale
- Une charte pour formaliser nos relations fournisseurs, associée à une grille d'auto-évaluation
- Une attention toute particulière portée aux minerais provenant de zones de conflit

### Nos initiatives

#### Charte achats

Mersen a formalisé en 2019 son approche à travers sa **charte achats pour une chaîne d'approvisionnement durable** qui liste ses propres exigences en la matière et encourage la mise en place de bonnes pratiques – y compris en matière sociale et environnementale. Celle-ci réaffirme notamment l'engagement de Mersen à prévenir l'esclavage et à protéger les droits de l'enfant tout au long de la chaîne logistique du Groupe

Cette charte est diffusée à nos fournisseurs réguliers qui sont incités à la signer. Elle est disponible sur le site internet du Groupe.

Le Groupe focalise ses efforts sur les fournisseurs qui représentent environ 80 % de ses achats de matériaux. Il a finalisé en 2019 un questionnaire RSE intégrant un barème précis d'auto-évaluation afin de mieux intégrer et mesurer leurs dimensions RSE & Compliance.

Le Groupe a également une procédure en place pour évaluer les risques de corruption des tiers, dont les fournisseurs. Il utilise notamment une base de données interne. Tout nouveau fournisseur sera désormais évalué selon une grille de risques. Les fournisseurs à risque font l'objet d'une étude plus approfondie.

Par ailleurs, certains sites du Groupe s'efforcent de travailler avec des fournisseurs locaux afin de :

- réduire les coûts de transports et les rejets de gaz à effet de serre (utilisation prioritaire de matériaux recyclables, généralisation de conditionnements plus écologiques,...)
- réduire l'impact environnemental grâce à l'adoption d'initiatives pragmatiques : travail sur le poids des emballages, acquisition de véhicules écologiques...

Le Groupe va commencer à identifier des axes de progrès pour réduire l'impact CO<sub>2</sub> de ses transports de marchandises.

### Engagements sur le contrôle des minerais (Conflict minerals)

Mersen s'est assuré auprès de ses fournisseurs qu'eux-mêmes et leurs propres fournisseurs sont en règle avec la réglementation européenne sur les minerais provenant de zones de conflit et la législation américaine équivalente (article 1502 de la loi Dodd-Frank). Ces règlements visent à endiguer le commerce de quatre minerais - l'étain, le tantale, le tungstène et l'or - dont l'exploitation finance parfois des conflits armés ou passe par le travail forcé.

La charte achats du Groupe définit les engagements que doivent prendre les fournisseurs concernant l'origine du tantale, de l'étain, du tungstène et de l'or (ainsi que toutes autres substances qui pourraient entrer à l'avenir dans la liste des minerais du conflit) contenus dans les produits qu'ils fournissent au Groupe.

### Synthèse

#### Nos objectifs

- Evaluer au travers d'un questionnaire RSE nos fournisseurs stratégiques représentant au moins 80 % de la valeur des matériaux achetés à l'horizon 2021
- Mise à jour de la charte de relations fournisseurs

#### 2019

- Réalisation d'une grille d'auto-évaluation intégrant les dimensions RSE et compliance
- Diffusion de la charte achats pour une chaîne d'approvisionnement durable initiée
- Mise en place d'un processus d'évaluation du risque de corruption.

#### 2021

- Evaluation de nos fournisseurs stratégiques au travers du questionnaire d'auto-évaluation

## 2. Développer des produits innovants qui participent au développement durable

### Notre stratégie & nos engagements

Présent sur des secteurs hautement innovants comme le marché des énergies renouvelables, l'efficacité énergétique ou les transports non-polluants, Mersen **investit dans la recherche de solutions favorisant l'essor des filières vertes.**

Nos solutions contribuent aux progrès du solaire photovoltaïque et à la fabrication de génératrices pour éoliennes. Nous intervenons également auprès des fabricants de générateurs hydroélectriques, et contribuons à **améliorer la performance et la fiabilité des équipements et des infrastructures** des nouveaux modes de transports collectifs urbains et du véhicule électrique.

Pour chacun des secteurs sur lesquels nous intervenons, notre Groupe s'efforce de développer des produits innovants qui participent à un développement plus durable. Cette démarche se traduit par des investissements industriels et en matière de R&D, et par une réflexion globale sur la performance des produits, la durée de vie des consommables et les coûts de production.

#### En résumé :

- une démarche R&D et innovation tournée vers le soutien aux filières vertes et in fine vers la lutte contre le réchauffement climatique
- une présence reconnue sur des marchés à forts potentiels
- des investissements industriels significatifs pour renforcer notre position de leader sur les marchés de développement durable

### Nos marchés de développement durable

#### Énergies renouvelables

Mersen accompagne depuis de nombreuses années les principaux industriels du secteur des énergies renouvelables. A la fois performantes et durables, nos solutions contribuent aussi au transport des énergies produites vers les lieux de consommation.

**Solaire** : Mersen accompagne l'ensemble du processus de production des cellules solaires, du polysilicium au tirage de lingot de silicium, et assure la protection électrique des panneaux. Nos solutions permettent d'optimiser les performances en termes de rendement photovoltaïque et d'efficacité énergétique.

**Éolien** : Mersen est le fournisseur de référence de la filière éolienne, aussi bien pour la distribution d'énergie de la génératrice que pour les moteurs d'orientation des pales.

**Hydroélectrique** : Mersen est le partenaire privilégié des acteurs de la filière hydroélectrique, qu'ils soient fabricants de turbine ou exploitants de centrales électriques.

**Stockage d'énergie** : Mersen offre des solutions de composants électriques pour la conception de batteries Li-ion industrielles qui viennent en appui des énergies solaires et éoliennes.

#### Électronique

Mersen apporte aux industriels de l'électronique des solutions globales répondant à leurs problématiques d'isolation, de récupération de chaleur, de conversion de puissance.

**Semi-conducteurs** : Mersen développe des produits à la fois plus compacts et plus efficaces grâce à son offre de graphite haut de gamme et ultra pur. La qualité et l'usinage haute précision de nos matériaux comme de nos revêtements participent activement à l'optimisation des rendements des procédés de fabrication.

**Électronique de puissance** : les solutions développées par Mersen permettent aux industriels de mieux adapter les énergies produites face aux besoins, et donc d'optimiser l'efficacité énergétique de leurs installations.

#### Efficacité énergétique et économies de matières premières

Mersen est un acteur majeur des marchés dont la croissance est liée à l'efficacité et à la transition énergétique. Nos solutions agissent à la fois sur les coûts de production, sur les consommations énergétiques de certains procédés, et sur la performance finale des produits.

**Procédés de fabrication** : Mersen fournit des solutions optimisées pour toute l'industrie des procédés haute température. A ce titre, il dispose d'une offre d'isolant haute performance qui permet des économies d'énergie significatives. D'autres composants sont également mis à contribution pour les systèmes de variation de vitesse, afin d'optimiser les rendements des installations industrielles. Dans certains procédés comme les mines ou la chimie, il offre des unités permettant d'économiser l'énergie et la consommation d'eau, grâce à des systèmes de récupération de chaleur.

**LED** : Mersen fournit les solutions en graphite et matériaux hautes performances indispensables à la fabrication des LED. La généralisation de ces lampes à la durée de vie particulièrement longue a un impact considérable sur la consommation d'électricité.

#### Transports non polluants

Mersen accompagne activement le développement des transports non polluants grâce à des solutions qui améliorent la performance et la fiabilité des équipements et des infrastructures.

**Transports collectifs urbains et ferroviaires** : Mersen fournit des équipements pour les systèmes électriques des matériels roulants et des infrastructures attenantes. Nos solutions améliorent les performances et la fiabilité de ces dispositifs plébiscités non seulement en matière de mobilité des personnes mais aussi des marchandises.

**Véhicule industriel hybride et véhicule électrique** : Mersen accompagne les constructeurs automobiles afin de les aider à relever les nombreux challenges de ce marché en plein essor. Notre expertise en matière de gestion du courant continu dans les batteries nous permet notamment de proposer des solutions pour la gestion et la protection des batteries.

### Nos objectifs

- Développer des produits innovants qui contribuent à la transition écologique

### 2019

- 51% du chiffre d'affaires sur des marchés liés au développement durable

### 2021

- 55 % du chiffre d'affaires sur des marchés liés au développement durable d'ici 2021. (50 % en 2018)

### 3. Développer des produits à empreinte environnementale réduite, de leur conception à leur recyclage

#### Notre stratégie & nos engagements

Le Groupe fabrique des produits ou solutions qui sont composés majoritairement :

- pour le pôle *Advanced Materials*, de graphite artificiel qui est une matière naturelle inerte, sans impact particulier sur le milieu naturel
- pour le pôle *Electrical Power*, de composants céramiques et de matières recyclables (Cuivre, Argent en particulier)

Mersen s'efforce **d'optimiser l'empreinte écologique de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie** - de la réduction des consommations des matières premières à la production de déchets. Une démarche qui s'inspire du modèle vertueux de l'économie circulaire.

Le Groupe va procéder dans les prochaines années à une étude auprès de ses principaux clients afin d'optimiser la gestion de fin de vie des produits, en particulier au travers de filières de recyclage.

#### En résumé :

- Des produits et solutions n'ayant que peu d'impact sur le milieu naturel
- Une prise en compte de chaque étape du cycle de vie d'un produit
- Une analyse des filières de recyclage à mener.

#### Nos initiatives

Mersen s'appuie sur plusieurs axes et initiatives déployés à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits afin de réduire l'empreinte environnementale de ses produits.

#### Conception des produits

Afin de proposer des produits à l'impact réduit sur l'environnement, Mersen se dote **des techniques adaptées** pour la conception de ses nouvelles lignes de fabrication et de ses nouveaux produits. Cette démarche repose notamment sur une prise en compte, dès la conception de nouveaux produits, des conséquences sur l'environnement sur l'ensemble du cycle de vie.

**Veille technologique** : les équipes R&D assurent une veille en matière d'écoconception afin de s'assurer que soient pris compte des objectifs de réduction d'impact environnemental dans les spécifications des nouveaux produits.

**Suivi & mesure d'impact** : Mersen s'appuie sur plusieurs outils pour suivre et mesurer l'impact de ses produits en situation réelle. Le pôle *Electrical Power* utilise ainsi un logiciel EIME (Évaluation de l'Impact et Management de l'écoconception) pour réaliser **une analyse de l'impact environnemental des produits** (pollution de l'eau, de l'air, épuisement des ressources naturelles...) **à chaque étape de leur cycle de vie**. Choix des matières premières, poids des emballages, étapes d'assemblage, volumes de déchets, recyclage : cet outil qui garantit la traçabilité des gammes existantes est aussi utilisé à titre de comparaison lors du développement de nouvelles gammes.

**Démarche « eco-sustainable-redesign to cost »** : Mersen développe cette démarche qui s'appuie sur une analyse fonctionnelle du produit. L'objectif : remplacer ou diminuer le poids de certains éléments ou matières premières par d'autres, plus respectueux de l'environnement, sans que les fonctionnalités en soient affectées. Une démarche qui tend à être systématisée sur les nouveaux produits.

Dans le cadre de cette démarche, le Groupe a ainsi lancé en 2019 une nouvelle génération de porte-fusibles de la gamme Modulostar, un produit phare de Mersen. La conception du produit a été repensée pour réduire son empreinte environnementale sans affecter ses fonctionnalités.

#### Recyclage des produits

**Recyclage des produits usagés** : Mersen participe activement depuis plusieurs années à des travaux sur la filière « Déchets de fusibles » permettant de recycler des fusibles usagés avec une valorisation conséquente des métaux qu'ils contiennent. Des initiatives comparables sont conduites dans les balais industriels avec l'organisation d'une filière de récupération des balais usagés chez les clients pour recycler les métaux réutilisables.

# PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENSEMBLE DE NOS SITES

Mersen s'engage à réduire l'impact sur l'environnement de ses produits et de ses sites industriels.

Notre stratégie en matière d'environnement se base sur la conformité aux réglementations environnementales locales pour l'ensemble de nos activités industrielles, l'utilisation responsable des ressources, la réduction de l'impact sur le climat, la maîtrise des émissions de toute nature et la réduction de nos déchets<sup>(1)</sup>.

**En résumé :**

- Respect des réglementations environnementales
- Utilisation responsable des ressources
- Réduction des émissions et des déchets

## 1. Organisation : un nouveau système de management dédié

Conformément à son engagement en 2018, Mersen s'est doté en 2019 d'un **système de management environnemental (SME)**. Il repose sur l'engagement écrit du comité exécutif diffusé à l'ensemble des collaborateurs et d'un système dédié comportant les éléments suivants :

- L'organisation, les objectifs et les comités de pilotage ;
- La conformité aux réglementations en vigueur, le contrôle opérationnel et les procédures d'urgence ;
- L'utilisation durable des ressources (matières et composants, eau et énergie) ;
- Le changement climatique par les émissions de gaz à effet de serre ;
- Les émissions de toute nature (air, sol, eau) et les déchets.

Le système de management environnemental mis en place en 2019 est une formalisation d'organisation et d'actions mises en œuvre depuis plusieurs années.

**Comité HSE** : regroupant la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de l'Excellence Opérationnelle ainsi que les Directions des deux Pôles du Groupe, ce comité qui se réunit mensuellement a pour vocation de superviser l'ensemble

des actions et indicateurs relatifs à l'hygiène, la sécurité et l'environnement au sein de Mersen.

**Fonction Santé, Sécurité, Environnement et Risques Industriels du Groupe** : elle est rattachée à la Direction Excellence Opérationnelle qui a en charge la mise en œuvre du programme environnemental du Groupe dans l'ensemble des sites industriels.

**Directeurs de site** : le Directeur de site est responsable de la mise en place d'un système de management de l'environnement efficace et adapté à la réglementation et au type d'activité locale. Il doit désigner un Responsable Environnement chargé des actions dans ce domaine, et qui rapporte fonctionnellement à la fonction Santé, Sécurité, Environnement et Risques Industriels du Groupe.

**Responsables Environnement de site** : le Responsable Environnement de site est en charge des plans d'action du site, de coordonner les activités et de mesurer les progrès.

**Correspondants Environnement régionaux** : le Correspondant Environnement régional est en charge du suivi des évolutions réglementaires de sa zone géographique (Europe, Amérique du Nord et Chine). Des synthèses sont remontées deux fois par an auprès du Comité Exécutif.

## 2. Conformité avec les réglementations environnementales

La conformité avec les lois et réglementations environnementales est la base du programme environnemental.

**Conformité avec la réglementation** : Mersen identifie et communique dans l'ensemble des sites industriels les exigences juridiques environnementales, à savoir les exigences locales et nationales, les permis et autorisations, les codes applicables au Groupe et ceux volontairement souscrits.

Au niveau de chacun des sites industriels, le Groupe s'assure que ces exigences soient prises en compte dans les plans d'actions de chaque direction de site, que les impacts potentiels soient

analysés, que l'information mise à jour soit communiquée aux employés du site et dans le Groupe.

Mersen identifie dans la mesure du possible les conséquences des réglementations environnementales pour chacun de ses sites et prépare les décisions de façon planifiée. En particulier en Europe, le Groupe est membre de l'ECGA (European Carbon and Graphite Association) qui contribue au dialogue avec les institutions européennes dans les domaines de l'industrie du graphite.

<sup>(1)</sup> Les données 2018 de ce chapitre ont été retraitées pour tenir compte de l'élargissement du périmètre du reporting environnemental en 2019 (cf Note méthodologique du présent chapitre)

**Directive européenne n°2010/75/UE du 24 Novembre 2010 relative aux émissions industrielles (Industrial Emissions Directive IED)** : quatre de nos sites situés en France (Amiens, Gennevilliers, Pagny-Sur-Moselle) et au Royaume-Uni (Holytown) sont potentiellement concernés par cette réglementation. Adoptée en 2010, celle-ci vise à prévenir et réduire les pollutions de l'air, de l'eau et du sol causées par les installations industrielles grâce notamment au recours aux meilleurs techniques disponibles (dites « MTD »). Ces sites font l'objet d'échanges avec leurs autorités réglementaires respectives pour l'instruction de leurs dossiers en fonction de la diffusion des meilleures techniques disponibles.

**Directive européenne n°2012/18/UE du 4 Juillet 2012 dite directive Seveso 3** : aucun de nos sites européens n'est soumis à cette réglementation.

**Règlement européen n°1907/2006 REACH (enRegistrement Evaluation et Autorisation de substances Chimiques)** : ce règlement a fait l'objet d'une application rigoureuse de la part de Mersen. Il rappelle aux industriels leur responsabilité en matière d'évaluation et de gestion des risques des produits chimiques qu'ils utilisent. Depuis 2010, le Groupe a procédé à l'enregistrement de plusieurs produits entrant dans l'élaboration du graphite (principalement des résines) et du feutre. Le brai est un produit intrant mais a été considéré comme intermédiaire car il ne reste plus de trace dans le produit final en graphite. De ce fait, il n'est pas requis d'enregistrement selon le règlement REACH. Pour l'échéance du 31 Mai 2018 exigeant des industriels à enregistrer les produits chimiques pour une quantité annuelle comprise entre 1 et 100 tonnes, le Groupe n'a reporté aucun correspondant à ces critères.

**Contrôle opérationnel et procédure d'urgence** : les opérations identifiées avec des aspects environnementaux significatifs, des exigences juridiques et des objectifs environnementaux ont été listés dans chaque site et les plus complexes sont gérées avec des procédures documentées. Les employés sont informés régulièrement de l'engagement environnemental et de son système de management associé, et de leur rôle dans les exigences du programme. Ils sont formés aux procédures appropriées et doivent également comprendre la conséquence possible en cas de non-respect. Depuis 2017, Mersen a renforcé sa procédure d'audit environnemental en cas d'acquisition ou de vente d'immobilier industriel.

Malgré les meilleurs efforts, la possibilité d'accidents et d'autres situations d'urgence existe néanmoins. La réponse et la préparation efficace d'une procédure d'urgence peuvent réduire les cas de blessure, prévenir ou minimiser l'impact environnemental, protéger les vies humaines et réduire la perte d'actifs.

**Certification ISO 14001** : fin 2019, 39 % des sites du périmètre sont certifiés ISO 14001, norme de référence mondiale de système de management environnemental, contre 34 % en 2018.

Ce chiffre monte à 59 % pour les sites de plus de 125 personnes.

### 3. Investissements

Le Groupe incorpore systématiquement le développement durable dans la conception de ses projets d'investissement. En particulier, une étude de santé, de sécurité et d'environnement (HSE) est conduite en début de projet pour évaluer les impacts potentiels et anticiper les risques environnementaux.

Une partie des investissements réalisés par Mersen concerne les sujets liés à l'environnement, et notamment :

- La mise en conformité aux réglementations environnementales ;
- La diminution de la consommation d'eau et d'énergie ;
- L'amélioration du taux de recyclage ou de valorisation des déchets ;
- Le renouvellement des permis et des autorisations d'exploitation.

En 2019, le Groupe a consacré près de 5,3 millions d'euros en investissement HSE. Ceux-ci sont en grande partie d'un montant individuel inférieur à 50 k€.

En 2019, le site de Gennevilliers a achevé un projet de modernisation démarré en 2017, d'un montant de plusieurs millions d'euros consistant à une mise en conformité de certains équipements et à l'amélioration de la sécurité d'autres sur un site situé en milieu urbain dense.

Au 31 décembre 2019, le montant des provisions pour risque environnemental s'élève à 4,8 millions d'euros, en augmentation de 3,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Cette évolution est une conséquence de l'acquisition du site de Columbia, Tennessee aux

Etats-Unis dont l'exploitation avait été arrêtée par son propriétaire en 2015. A l'occasion de cette acquisition, un audit environnemental sans prélèvement d'échantillon de sols et d'eau souterraine a conduit à la décision de provisionner par prudence un montant de 4,2 millions d'euros qui pourrait être utilisé en cas de risque avéré de pollution, au fur et à mesure de la remise en route du site.

M€	2019	2018
Provisions risques environnement	4,8	0,9

#### Des collaborateurs sensibilisés à l'environnement

*Les formations et les campagnes d'affichage sont les principaux moyens utilisés pour sensibiliser les employés aux gestes responsables, à l'efficacité énergétique et à la réduction et au recyclage des déchets.*

*En 2019, la formation sur la protection de l'environnement a augmenté de 48 % par rapport à 2018.*

Formation à l'environnement	2019	2018
Heures	6 840	4 615

## 4. Utilisation des ressources

### Utilisation responsable des énergies

Le Groupe est engagé dans l'utilisation efficace de l'énergie. Chaque site de production mesure son utilisation énergétique par unité de production et développe un plan d'actions pour contrôler et améliorer sa consommation.

Les deux sources d'énergie prépondérantes sont l'électricité et le gaz naturel qui sont utilisés dans les procédés d'élaboration du graphite et du feutre du pôle *Advanced Materials*.

L'ensemble des sites continue le remplacement des éclairages par des lampes LED, et parfois de nouvelle génération assurant une économie d'électricité conséquente.

Quelques sites du Groupe sont certifiés ISO 50001 (France, Inde).

### Consommations énergétiques par catégories en 2019

En GWh	Renouvelable <sup>(1)</sup>	Non renouvelable	Total
Electricité achetée	38,3	190,7	229,0
Gaz naturel	0	176,9	176,9
Gaz de pétrole liquéfié (GPL)	0	3,1	3,1
Fuel, propane, butane	0	3,1	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>38,3</b>	<b>373,9</b>	<b>412,2</b>

Chaque site est encouragé par le Groupe à augmenter sa part d'énergie consommée d'origine renouvelable. Cet élément fait désormais partie des critères de sélection des fournisseurs d'électricité pour la procédure d'appel d'offre.

### Consommations énergétiques d'origine renouvelable <sup>(1)</sup>

		2019	2018	Ecart
Energie consommée	GWh	412,2	425,1	- 2 %
% énergie renouvelable	%	9,3	8,9	
Ratio sur chiffre d'affaire total	GWh/M€	0,43	0,48	- 9 %

En 2019, la consommation d'énergie du Groupe a baissé de 2 % par rapport à 2018 et son ratio au chiffre d'affaires (GWh/M€) a baissé de 9 %. Cela s'explique par l'effort continu de réduction de consommation de gaz dans les procédés d'élaboration du graphite et par un décalage entre le chiffre d'affaires et la consommation énergétique dû au cycle long de fabrication et de transformation des semi-produits carbonés.

### Chongqing et Holytown réduisent leur consommation de gaz

*Poursuivant leurs actions entamées en 2018, les deux sites de Chongqing (Chine) et Holytown (Royaume-Uni) vérifient et modifient certains fours afin de réduire leur consommation de gaz naturel.*

### Utilisation de l'eau

Le Groupe effectue principalement des prélèvements d'eau afin de refroidir ses équipements utilisant des procédés de chauffage (cuisson et graphitisation du graphite, imprégnation du graphite) et la rejette en s'assurant de sa qualité.

Consommation d'eau		2019	2018	Ecart
Eau	m <sup>3</sup>	683 478	693 565	- 1,5 %
Ratio sur chiffre d'affaire	m <sup>3</sup> /M€	719	789	- 9 %

### Utilisation des matières premières

**Graphite** : Les principales matières premières entrant dans la fabrication des blocs, des plaques et des tubes en graphite sont le brai, les coques et le graphite artificiel.

Une partie des résidus de fabrication générés par l'élaboration du graphite peut être réutilisée sans transformation dans divers procédés de production au sein du Groupe ou dans des filières externes. Ces résidus sont alors appelés sous-produits.

### Consommation des matières principales entrant dans la fabrication du graphite

en tonnes		2019	2018	Ecart
Brai		7 314	7 262	+ 0,7 %
Coques		7 720	7 665	+ 0,7 %
Graphite artificiel		3 607	3 496	+ 3,2 %
Autres		955	952	0 %
<b>TOTAL</b>		<b>19 596</b>	<b>19 375</b>	<b>+ 1,1 %</b>

Les chiffres ci-dessus correspondent à la consommation de matières nécessaires à la fabrication annuelle de graphite (hors matières nécessaires aux procédés) estimée sur la base de recette d'élaboration du graphite du Groupe. Les volumes sont de même niveau en 2019 qu'en 2018 ce qui est en ligne avec les tonnages de graphite produits.

(1) Les données s'appuient sur les informations fournies par les fournisseurs d'électricité quand elles sont disponibles, données dites « market based », et en l'absence de celles-ci, sur les mix énergétiques nationaux, données dites « location-based ».

**Cuivre** : le cuivre est une matière importante entrant dans la fabrication des balais, des fusibles et sectionneurs.

Consommation de cuivre		2019	2018	Ecart
Cuivre	tonnes	2 639	2 880	- 8 %
Ratio sur chiffre d'affaire total	tonnes/ M€	2,8	3,3	- 15 %

La baisse de consommation de cuivre s'explique partiellement par le mix produit

**Emballage, logistique**

**Bois et carton** : utilisés comme matières dans la logistique aval vers les filiales Mersen (transport inter-entités) et vers les clients, le bois et le carton font également l'objet d'un suivi de consommation de la part du Groupe.

(en tonnes)	2019	2018	Ecart
Bois	2 687	2 086	+ 29 %
Carton	1 506	1 366	+ 10 %
<b>Total Bois et Carton</b>	<b>4 193</b>	<b>3 452</b>	<b>+ 21 %</b>
Ratio sur chiffre d'affaires	4,4	3,9	+ 12 %

**5. Changement climatique**

**Mesure des émissions**

Depuis 2018, Mersen a adopté **les standards sur la quantification des gaz à effet de serre (GES)** selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et du World Resources Institut (WRI) GHG Protocol.

Les sources d'émission retenues sont les suivantes :

**SCOPE 1 : émissions de GES directes**

- Les émissions directes résultant des procédés d'élaboration du graphite à savoir la cuisson et la graphitisation des blocs, des plaques et des tubes sur les sites de St Marys, Chongqing, Amiens, Pagny-sur-Moselle et Bangalore ;
- Les émissions directes des autres procédés de fabrication ont été considérées négligeables ;
- Les émissions résultant de la combustion de gaz naturel, de gaz de pétrole liquéfié, de fuel, de propane et butane multipliées par leurs facteurs d'émission respectifs ;
- Les émissions résultant des véhicules de fonction.

**SCOPE 2 : émissions de GES indirectes**

- Les émissions résultant de la consommation d'électricité achetée multipliées par leurs facteurs d'émission respectif.

**SCOPE 3 : émissions de GES indirectes**

- Les émissions liées à l'achat de biens et de services ;
- Les émissions liées aux investissements industriels ;
- Les émissions liées aux déchets ;
- Les émissions liées aux déplacements professionnels et aux trajets domicile-travail ;
- Les émissions liées aux transports maritime, aérien et routier ;

Le Groupe a défini une règle de mise à jour de ses données : les calculs des scopes 1 et 2 seront mis à jour tous les ans et ceux du scope 3 seront mis à jour tous les 3 ans.

Conformément à son engagement, le Groupe a calculé les émissions indirectes du scope 3 pour l'année 2018 tel que défini ci-dessus. Ont été exclues pour 2018 les émissions liées à l'utilisation et à la fin de vie des produits vendus.

En 2020 le Groupe affinera le calcul des émissions du scope 3.

**Tableau des émissions GES en tonnes de CO<sub>2</sub>**

en tonnes	2019	2018	Ecart
Emissions directes de combustion de gaz et fuel	37 855	40 541	- 4 %
Emissions directes des procédés	16 778	17 618	- 5 %
Emissions directes des véhicules de fonction	1 358	1 358	
<b>Sous-total des émissions du scope 1</b>	<b>55 991</b>	<b>59 517</b>	<b>- 4 %</b>
Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	108 970	106 813	+ 1 %
<b>Sous-total des émissions du scope 2</b>	<b>108 970</b>	<b>106 813</b>	<b>+ 1 %</b>
Emissions indirectes liées à l'achat de biens et de services		124 948	
Emissions indirectes liées aux transports maritimes, aériens et routiers		39 013	
Emissions indirectes autres		42 828	
<b>Sous-total des émissions du scope 3</b>		<b>206 789</b>	
<b>TOTAL DES ÉMISSIONS</b>	<b>371 750*</b>	<b>373 119</b>	<b>0 %</b>
Ratio sur chiffre d'affaire (tonnes CO <sub>2</sub> /M€)	391	425	- 8 %

\* inclut les données 2018 pour le scope 3

Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans des actions de réduction de la consommation d'électricité à la fois pour des raisons économiques et environnementales. En 2019, la part des émissions indirectes liées à la consommation électrique s'est élevée à 29 % du total des émissions.

Le Groupe s'engage en 2020 à vérifier la pertinence des facteurs d'émissions, en particulier de ceux utilisés pour les procédés de fabrication et qui pourraient ne pas faire l'objet de standards publiés dans l'industrie.

**Protocole de Kyoto** : Mersen ne possède aucune installation fixe en Europe soumise au système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre issu de la directive 2003/87/CE mise en œuvre au sein de l'Union européenne dans le cadre de la ratification du protocole de Kyoto entré en vigueur en 2005.

### Réduire notre impact

**Impact du changement climatique sur les opérations** : Mersen s'est attaché à identifier les principaux phénomènes liés au changement climatique autour de ses sites de production : risques d'inondation, vagues de chaleur, périodes de gel, ouragans et tempêtes, perturbation de la disponibilité de la ressource en eau.

D'ici 2021, le Groupe s'engage à réaliser une étude plus approfondie de ces risques et à construire un plan d'adaptation approprié chaque fois que cela aura été jugé nécessaire.

### Impact des transports

Les transports des matières et marchandises par les moyens maritimes, aériens et routiers représentent 39 013 tCO<sub>2</sub> en 2018 soit 10,5 % de la totalité des émissions. 81,5 % est constitué par le transport aérien. Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans des actions de diminution des volumes transportés et par le choix dans la mesure du possible de moyens de transport à coût et facteur d'émission les plus bas.

Par ailleurs, la politique « voitures de fonction » du Groupe incite chaque employé à opter pour un véhicule de fonction écologique, sur la base d'un critère d'émission de CO<sub>2</sub>.

### Le regroupement d'expéditions, une bonne pratique créatrice de valeur

*Le site Mersen Brésil a mis en place un système de regroupement d'expéditions en provenance de zones géographiques communes. Pour un site qui réalise plus de 1300 commandes par an qu'elle parvient à regrouper en moins de 200 expéditions, cette forme d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement permet de réduire significativement ses émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandises. Cela représente également une économie de plusieurs centaines de milliers d'euros par an.*

## 6. Émissions, déchets et nuisance sonores

Les émissions de toute nature (air, sol, eau) et les déchets ont été identifiés comme un enjeu environnemental important pour réduire l'impact des sites industriels sur l'environnement. Ils sont à la fois une obligation réglementaire et un objectif de performance environnementale.

### Emissions

**Air** : pour préserver la qualité de l'air autour de ses sites industriels, Mersen entend mesurer systématiquement le niveau des émissions atmosphériques (gaz et particules) et met en œuvre des solutions adaptées à chaque type de rejet dans le but de les limiter.

Les **émissions de gaz** sont essentiellement liées à nos procédés de pyrolyse des matières premières pour obtenir du graphite. Ces processus sont équipés de dispositifs de traitement des gaz émis afin d'en éliminer les composants toxiques, le dioxyde de soufre SO<sub>2</sub> et les composés organiques volatils COV. Le pourcentage de capture de ces composants est au minimum de 95 % en valeur moyenne.

Les **émissions de particules** sont essentiellement dues à nos procédés de broyage de matières premières, de silicatage dans nos procédés de fabrication des fusibles et d'usinage des produits en graphite. Chaque procédé est équipé de dispositif de filtration et de capture de ces particules.

**Sol et eau** : les risques liés à la pollution des sols de ses sites sont suivis de manière étroite par le Groupe, en accord avec les autorités réglementaires locales. Certains sites ont ainsi mis en place une surveillance des eaux souterraines à l'aide de piézomètres. Mersen a également renforcé depuis 2017 sa procédure d'audit environnemental lors des acquisitions afin de connaître systématiquement l'état des sols et des eaux souterraines.

### Déchets

Si les déchets générés par les activités du Groupe sont peu importants comparés à d'autres industries, Mersen s'est fixé pour objectif de réduire le niveau de ses déchets et d'augmenter le taux de déchets recyclés. Depuis 2019, chaque site industriel catégorise ses déchets par nature et par utilisation finale (sous-produits, recyclage, valorisation ou élimination en décharge).

En 2018, le Groupe s'est fixé **d'augmenter de 15 points son taux de déchets recyclés sur trois ans. Sur la base du reporting environnemental élargi 2019, cela représente une amélioration de 46% à 61% entre 2018 et 2021.**

En 2019, le Groupe a mené des actions pour atteindre le taux de 53%. La notion de sous-produits a été précisée pour les résidus de production non souhaités et introduits dans des filières externes sans transformation. C'est le cas par exemple de la poussière de graphite, des chutes de graphite, des chutes de cuivre. Les sous-produits sont compris dans le taux de recyclage.

Déchets de l'ensemble des sites industriels		2019	2018	Ecart
Déchets	Tonnes	19 192	17 171	+ 12 %
Ratio sur chiffre d'affaires	Tonnes/M€	20,2	19,5	+ 3 %
dont déchets dangereux	%	13,1	14,8	
dont déchets recyclés (y compris les sous-produits)	%	53	46	

### Recyclage des poussières de graphite

*Le graphite artificiel est un sous-produit inévitable des producteurs de graphite. Il provient de la poussière créée lors de l'usinage des blocs et des chutes créées lors de l'usinage de pièces dans un grand bloc. Trop petites pour être utilisables dans un produit fini, ces poussières sont récupérées et réutilisées en fabrication afin de réduire considérablement l'achat de cette matière.*

### Bruit

Pour chacun de ses sites, Mersen a mis en place un dispositif extrêmement précis de surveillance environnementale. Si nos activités industrielles ne génèrent pas **à priori de nuisances sonores excédant les normes**, des contrôles peuvent être effectués conformément aux exigences réglementaires locales applicables.

### Nos objectifs

- Réduire l'empreinte écologique des sites

### 2019

- +7 points de déchets des sites recyclés par rapport 2018

### 2021

- + 15 points de déchets des sites recyclés à l'horizon 2021 par rapport 2018 (61 % contre 46 %)

# LE CAPITAL HUMAIN, SOCLE DU GROUPE

## 1. Une culture Groupe tournée vers la collaboration

### Notre stratégie & nos engagements

Chez Mersen, les hommes et les femmes sont au cœur de la culture Groupe. Nous nous efforçons de responsabiliser les collaborateurs, de développer les leaderships locaux, ou de favoriser l'égalité hommes/femmes à tous les postes et tous les métiers. Une approche déclinée dans chaque pays, dans le plus strict respect des spécificités et des cultures locales.

#### En résumé :

- Une démarche proactive en matière de diversité et d'égalité des chances
- Des valeurs fédératrices, partagées par tous les collaborateurs
- Une culture Groupe forte, respectueuse des spécificités et des cultures locales

### 6 grands programmes « Capital Humain »

Mersen a présenté début 2019 ses 6 grands programmes « Capital Humain ». Chaque programme est porté par un ou plusieurs membres du Comité Exécutif et vise à renforcer la stratégie du Groupe en faveur de la promotion d'une culture où l'humain est le socle du Groupe et du développement de son activité.

Ces 6 grands programmes sont :

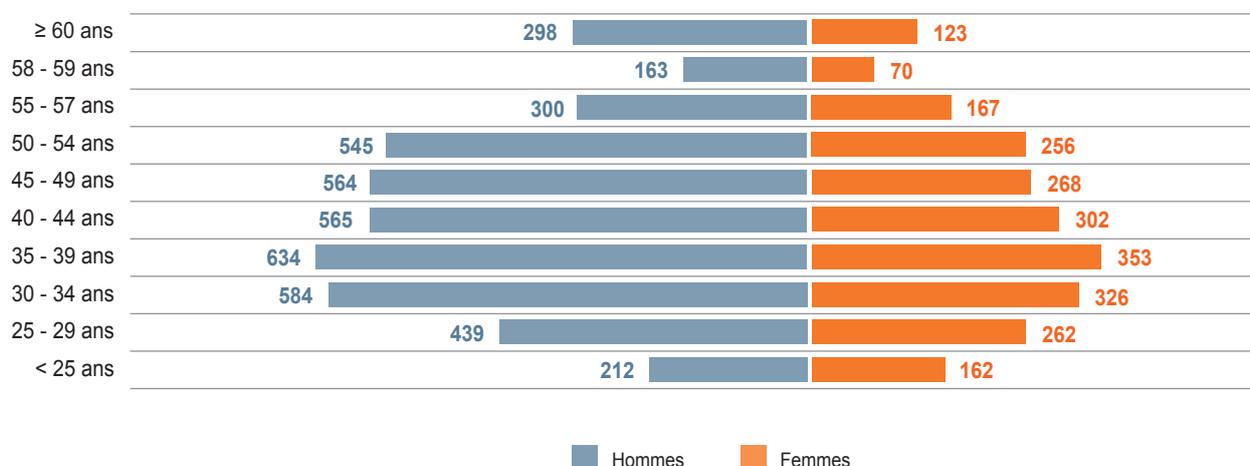
- Affirmer notre culture & nos valeurs
- Consolider nos expertises
- Transformer notre culture managériale
- Développer notre culture projet
- Renforcer l'intégration des personnes
- Promouvoir la diversité & mixité

### Cartographie des effectifs

Effectifs	2019		2018	Ecart
Europe	2 411	36 %	2 361	+ 50
dont France	1 364	20 %	1 320	+ 44
Amérique du Nord (y compris Mexique)	2 033	30 %	2 102	- 69
Asie Pacifique	1 796	26 %	1 782	+ 14
Reste du monde	564	8 %	672	- 108
<b>TOTAL</b>	<b>6 804</b>		<b>6 917</b>	<b>- 113</b>

Effectifs	2019		2018	Ecart
Ingénieurs et cadres	1 592	23 %	1 325	+ 267
Techniciens et agents de maîtrise	1 366	20 %	1 083	+ 283
Employés	307	5 %	556	- 249
Ouvriers	3 539	52 %	3 953	- 414
<b>TOTAL</b>	<b>6 804</b>		<b>6 917</b>	<b>- 113</b>

La pyramide des âges est bien équilibrée. L'âge moyen dans le Groupe est de 41,9 ans. Les seniors de plus de 55 ans représentent 16 % des effectifs, comme en 2018.



Effectifs	2019
Contrats type CDI*	5 210
Contrats type CDD*	1 594
<b>TOTAL</b>	<b>6 804</b>
Contrats intérimaires (moyenne ETP sur l'année)	672

\* périmètre SIRH

## Mouvements en cours d'année

Effectifs 2018	6 917
Périmètre	+44
Embauches*	+1 542
Licenciements*	0
Autres départs*	-1 619
Ajustements	-80
<b>EFFECTIFS 2019</b>	<b>6 804</b>

\* périmètre SIRH

La variation de périmètre est liée à l'intégration des acquisitions de l'année (AGM Italy et Columbia).

Les embauches sont localisées pour moitié dans les sites nord-américains et dans les autres sites dont l'activité est exposée aux marchés à forte croissance (Holytown, Gennevilliers, Songjiang). Elles incluent également le remplacement des départs définitifs ou saisonniers (en particulier en Chine).

Les ajustements correspondent à des erreurs identifiées au niveau des sites, non modifiables a posteriori. Ils sont acceptables car représentent autour de 5% des mouvements constatés au cours de l'année.

Le taux d'absentéisme est de 3,3 % contre 2,8 % en 2018.

## Nos initiatives

### Des valeurs partagées par tous

**Excellence, Collaboration, Humanité, Vivacité & Esprit d'entreprendre et Partenaires de nos clients** : ces 5 valeurs formalisées en 2016 sont le fruit d'un travail collaboratif impliquant managers et la communauté « ressources humaines ». Elles forment le socle d'une culture Groupe forte, reconnue, et attractive par le niveau de confiance et de responsabilisation offert aux collaborateurs.

Des ateliers de partage ont été organisés dès 2016 dans l'ensemble des sites Mersen afin de permettre une meilleure appropriation de ces valeurs par les salariés. L'enquête menée par la suite au niveau mondial a permis de **confronter ces valeurs à celles vécues au quotidien par les collaborateurs** ainsi que celles auxquelles ils aspirent pour l'avenir de Mersen. Cette vision à la fois locale et globale a permis de définir un certain nombre d'indicateurs par site (taux de réalisation du potentiel humain, fierté d'appartenance, alignement avec les valeurs, alignement avec la mission, taux d'engagement, qualité des plans d'actions) ainsi que des plans d'actions. La nouvelle enquête menée en 2018 a permis de confirmer cette dynamique, avec un taux de réalisation du potentiel humain en hausse.

### En résumé :

- Le taux de réalisation du potentiel humain s'élevait à 83 % en 2016 et à 85 % en 2018.
- 89 % des salariés se déclaraient fiers d'appartenir au Groupe en 2018

### Un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs

Afin de permettre à chaque nouveau collaborateur de trouver rapidement sa place et de s'approprier la culture Groupe, Mersen a mis en place un parcours d'intégration obligatoire, intitulé « I become Mersen ». Celui-ci se traduit dès le premier jour de la prise de fonction par **la remise d'un livret d'accueil et d'un pack de bienvenue** rassemblant l'ensemble des documents nécessaires à la connaissance du Groupe. Le parcours est ensuite adapté au cas par cas.

Si la désignation d'un tuteur est optionnelle selon les sites et les postes, **plusieurs formations internes** sont en revanche dispensées à l'ensemble des nouveaux collaborateurs – en présentiel ou en e-learning : module dédié à la sécurité, formation au Code Éthique Groupe...

Les ingénieurs et cadres bénéficient quant à eux de modules spécifiques sur le management de projet chez Mersen, d'une formation dédiée au référentiel de management du Groupe, ainsi que d'un **séminaire d'intégration de deux jours**, le « New Comers Event ». Cet événement alterne présentation du Groupe et de ses activités par les dirigeants, et visites de sites industriels afin d'illustrer des sujets comme la sécurité et l'excellence opérationnelle.

Mersen a également mis en place un parcours d'intégration spécifique **pour les nouveaux salariés qui rejoignent le Groupe dans le cadre d'une acquisition**. Baptisée « We become Mersen », cette déclinaison met notamment l'accent sur les dimensions humaines, sociales et culturelles.

#### En résumé :

- Un parcours d'intégration obligatoire, « I become Mersen »
- Des formations à la sécurité et au Code Éthique Groupe pour tous
- Un séminaire dédié aux ingénieurs et aux cadres, le « New Comers Event », organisé en 2019 sur chacune des régions : américaine, européenne et asiatique
- Une déclinaison du parcours pour les acquisitions, « We become Mersen »

### Diversité : une collaboration basée sur le respect des cultures locales

Présent dans 35 pays et sur 4 continents, Mersen a depuis longtemps fait de la diversité des origines, des formations, des cultures et des modes de pensée des équipes, **une de ses forces au quotidien**. C'est en effet cette diversité qui anime la collaboration de nos équipes et stimule notre créativité, nous permettant de mieux appréhender les besoins de nos clients à l'échelle mondiale.

Afin de préserver cette diversité, notre culture d'entreprise se caractérise par **le respect mutuel et la reconnaissance de la valeur intrinsèque de chaque individu**, quelle que soit son origine, et **la lutte contre toute forme de discrimination**. Les Ressources Humaines veillent au respect de l'égalité des chances, au maintien et au renforcement de la pluridisciplinarité des équipes.

Membre du Global Compact des Nations Unies, Mersen s'engage activement pour éliminer toute discrimination en matière d'emploi et de profession dans le monde entier. Nous défendons également cette démarche au sein de différentes associations et échangeons régulièrement sur les meilleures pratiques avec d'autres entreprises.

**Le management local, gage de réussite et de proximité** : si la culture d'entreprise Mersen est forte, elle doit s'adapter aux cultures locales pour être réellement efficace. C'est pour cette raison que la quasi-totalité des sites du Groupe est dirigée par des managers locaux. C'est dans cet équilibre entre le respect de nos principes et de nos valeurs, et la prise en compte des réalités locales, que la dimension humaine de notre Groupe prend tout son sens.

Implantations industrielles	2019	dont sites de plus de 125 salariés	2018
Europe	23	6	22
dont France	8	4	8
Amérique du Nord	14	4	13
Asie Pacifique	13	3	13
Afrique et Amérique Latine	5	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>15</b>	<b>53</b>
Directeurs de site de nationalité locale	89 %		90 %

### Implication dans la Cité

Le Groupe exerce une influence sur le développement local et régional, en raison de ses implantations dans les différents territoires. Il favorise les initiatives locales déployées par des équipes proches du terrain tout en s'assurant que ces initiatives sont conformes aux valeurs et au code éthique du Groupe.

Les équipes locales s'engagent dans des initiatives qu'elles soient économiques (partenaires locaux) ou caritatives.

■ **Un rôle actif au sein des pôles de compétitivité** : en France, Mersen s'engage activement au sein des pôles de compétitivité. Ceux-ci regroupent en effet un ensemble d'entreprise ou d'établissements sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée.

- Mersen Boostec, implanté en région Midi-Pyrénées, est membre du pôle européen de la céramique et du pôle Aerospace Valley (aéronautique, espace et systèmes embarqués). Le Groupe collabore également avec la plateforme locale PRIMES (Plateforme d'innovation Mécatronique de puissance et Management de l'Énergie) et est membre de la MEPI (Maison Européenne des Procédés Innovants) et de la plateforme Technacol (spécialiste de l'ingénierie du collage).
- Mersen Angers adhère au S2E2 (Smart Electricity Cluster), un pôle de compétitivité spécialisé dans les domaines des énergies renouvelables, des réseaux électriques et de l'efficacité énergétique.

■ **Des initiatives pour soutenir des projets reflétant les valeurs du Groupe** : dans les différents pays d'implantation du Groupe, la direction ou les salariés s'engagent dans des actions caritatives.

- En Afrique du Sud, en Corée ou sur les sites canadiens de Toronto et Dorion, des bourses sont offertes à des étudiants méritants.
- En Afrique du Sud et au Brésil, les sites contribuent à la fourniture de vélos pour des enfants ou des jeunes afin de leur faciliter l'accès à l'école ou à l'emploi.

- En Inde, Mersen contribue au financement d'une association de formation au profit de jeunes femmes précaires et poursuit son action auprès des familles des salariés, afin de les ouvrir à des cursus utiles pour trouver un emploi.
- Le site de Chongqing en Chine contribue à la distribution de livres et d'équipements pour une école située dans une région reculée.
- La plupart des sites du Groupe dans le monde effectuent des dons ou organisent des collectes au profit d'associations locales (lutte contre le cancer ou Alzheimer, foyers d'enfants, maisons de retraite...) et certains s'engagent collectivement en faveur d'association locales.

### En résumé :

- L'égalité des chances et la lutte contre toutes les discriminations au cœur de notre démarche
- Membre du Global Compact des Nations Unies depuis 2009
- Une gestion des sites confiée aux managers locaux
- Une implication dans le développement des régions où le Groupe est implanté

### Mixité : garantir l'égalité professionnelle à tous les niveaux

Objectif prioritaire du Groupe, l'intégration d'un nombre croissant de femmes à tous les postes, y compris dans les métiers de production, fait l'objet de nombreuses initiatives depuis plusieurs années : recrutement, suivi du parcours professionnel, communication, sensibilisation des managers, rémunération, prise en compte de la parentalité dans la vie professionnelle, modifications de l'organisation, aménagement des postes de travail...

	2019	2018
Femmes dans les effectifs Groupe en %	35	36
Femmes dans les instances dirigeantes* en %	29	27
Femmes managers et cadres en %	23 <sup>(1)</sup>	20

\*Conseil d'administration et Comité Exécutif

(1) En 2019, ce chiffre est retraité de tous les mouvements de reclassements internes, ceux-ci devant être analysés au niveau du Groupe.

En 2018, Mersen s'est fixé un objectif d'atteindre **25 à 30 % de femmes parmi les managers & cadres** à l'horizon 2022. Pour parvenir à ce résultat, le Comité Exécutif suit de près les plans d'actions déployés à l'échelle du Groupe et de ses deux pôles d'activité. Un Comité Diversité a été créé en 2019, incluant 4 membres du Comité Exécutif, afin d'intensifier la démarche diversité au sein du Groupe, soit par des actions directes, soit en proposant au Comité Exécutif des actions destinées à promouvoir la place des femmes. Ce comité accompagne et favorise les actions localement, notamment à travers le réseau de femmes Mersen WiN.

Une vigilance toute particulière est portée aux remontées du terrain, afin de **mieux identifier les problèmes ou freins potentiels rencontrés par les femmes** dans l'avancée de leur carrière, et permettre une meilleure coordination entre les différents pays et pôles d'activité.

**Accord en faveur de l'égalité professionnelle** : début 2019, la Direction et l'ensemble des organisations syndicales ont renouvelé leur engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à travers la signature d'un nouvel accord pour 3 ans. Celui-ci fixe des règles en matière de recrutements, comme par exemple, l'exigence d'avoir des candidats des deux sexes parmi les candidats, et vise à favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée.

**WiN / Women in MerseN** : créé en 2010, le réseau WiN (Women in MerseN) rassemble les femmes et les hommes du Groupe désireux de s'engager dans un projet commun de partage et d'entraide en faveur de la croissance dans la diversité. Offrant des opportunités de rencontres et de réflexion en dehors de tout système d'organisation hiérarchique, WiN a pour ambition de devenir un réseau international interne au Groupe et de collaborer ainsi à des manifestations inter-entreprises. Après le lancement il y a quelques années d'un réseau France, 2019 a vu le développement d'un réseau européen qui s'est réuni à Barcelone au mois de novembre.

**Formation diversité** : le Groupe a conçu une formation diversité qui sera déployée en 2020 auprès de l'ensemble des managers.

### Insertion : une place adaptée pour les travailleurs handicapés

L'approche de Mersen vis-à-vis du handicap s'inscrit **dans une démarche globale de développement de la diversité**. Le Groupe confie ainsi régulièrement des travaux de sous-traitance à des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le travail) en France, ou à d'autres structures équivalentes à l'international.

Plusieurs initiatives spécifiques ont également été prises dans différents pays :

- **France** : un partenariat a été mis en place avec l'association ARPEJEH pour accompagner la réalisation de projets d'étude de jeunes élèves et étudiants en situation de handicap. Il permet d'accueillir des personnes handicapées et de leur faire découvrir le monde de l'entreprise ou de participer à des actions de préparation à la recherche de stage ou d'écriture de CV. De son côté, le site d'Amiens a choisi de travailler avec l'institut du langage des signes pour faciliter la communication avec l'un de ses salariés malentendant.
- A Saint Bonnet de Mure, des formations dédiées et un suivi personnalisé des collaborateurs en situation de handicap sont mises en place pour favoriser leur intégration et leur développement. Des initiatives comparables sont conduites sur les sites de Milan en Italie et de M'Ghira en Tunisie qui travaillent en étroite collaboration avec un partenaire local de Handicap International.
- **Inde** : Mersen s'appuie sur EnAble India pour former ses salariés à la manière d'intégrer et de travailler avec des collaborateurs en situation de handicap. Le site accueille des salariés souffrant de lourds handicaps au sein de ses ateliers de production.

- **Canada** : Mersen Canada a rédigé une charte en faveur de l'accès de ses installations aux personnels et clients handicapés
- **Turquie** : les espaces du site Mersen Gebze ont été spécialement aménagés en vue de faciliter la circulation au sein de l'usine, y compris pour les personnes à mobilité réduite (PMR).

### 10 000 entreprises pour l'inclusion et l'insertion

*Depuis décembre 2019, Mersen Boostec s'est engagé dans le plan "Plan 10 000 entreprises pour l'inclusion et l'insertion", programme piloté par le Ministère du Travail qui vise à mobiliser les entreprises en faveur du recrutement d'employés vulnérables. Dans ce cadre, le site s'est déjà engagé à organiser une visite de l'usine pour des jeunes en recherche d'emploi et à accueillir des stagiaires de quartiers défavorisés ou encore de mener des actions spécifiques en faveur de personnes affectées par un handicap (2 personnes ont été recrutées en 2019). Le site a également participé en 2019 à une action organisée au niveau local pour permettre à des personnes dépourvues de diplôme de se faire repérer sur la base de leurs compétences. Cette première expérience a été un succès avec la rencontre d'un candidat très motivé qui a été recruté en contrat de professionnalisation en juillet après avoir été accueilli en tant que stagiaire pour une formation à l'usinage.*

### Le dialogue social comme ciment de l'esprit d'équipe

Le dialogue social est une composante essentielle de la politique de ressources humaines Mersen. Il s'inscrit dans une démarche de **recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux**, et est décliné à tous les niveaux du Groupe et dans tous les pays – dans le plus strict respect des valeurs et ambitions Mersen, mais aussi des cultures locales et de l'histoire de chaque site.

- **Europe** : le dialogue avec les instances représentatives du personnel, tant au niveau français qu'europpéen, s'organise autour des réunions du Comité de Groupe France et du Comité d'Entreprise Européen. Celles-ci permettent de faire le point sur la situation et les orientations stratégiques de Mersen, en complément des instances d'information et d'échange existant dans les sociétés du Groupe avec les représentants du personnel. Des réunions avec chaque organisation syndicale sont également organisées en France chaque année.
- **Etats-Unis** : le site de St Marys collabore avec un syndicat externe depuis de nombreuses années. Les discussions portent sur les salaires, les conditions de travail et d'emploi et les avantages sociaux. Les partenaires sociaux se rencontrent régulièrement pour échanger sur des questions d'intérêt collectif en vue d'assurer la convergence des intérêts mutuels. Le dernier contrat a été signé en 2019, pour une durée de trois ans.

- **Canada** : la filiale de Mersen Dorion dispose, depuis sa création dans les années 1960, d'une accréditation syndicale formalisée par la signature d'un contrat tous les 4-5 ans entre Mersen et le syndicat TUAC (Travailleurs Unis de l'alimentation et du commerce). Ce contrat concerne de nombreux sujets (salaires, partage des profits, conditions de travail, santé sécurité, jours fériés...) et a été renégocié en 2019 pour 5 ans, jusqu'en 2024.
- **Brésil** : les instances représentatives du personnel de Mersen participent aux diverses négociations annuelles (salariales, participation sur les résultats, banque d'heures...). Deux comités, CIPA (santé/sécurité) et PPR (participation sur les résultats), assurent également un suivi régulier des performances du Groupe. Les collaborateurs sont également réunis quatre fois par an par la Direction Générale pour un point d'information global sur la stratégie de l'entreprise, la situation des marchés et la performance de Mersen do Brasil.
- **Grande-Bretagne** : le site de Teesside a initié un partenariat avec l'université locale combinant la conduite de projets de recherche et l'accueil d'étudiants en alternance, qui a favorisé le recrutement de deux ingénieurs ces deux dernières années. Deux ambassadeurs STEM (Science, Technologie, Ingénierie et Mathématiques), intégrés aux équipes de Teesside et d'Holytown, sont également encouragés à intervenir dans les écoles et les universités.
- **Inde** : Mersen a poursuivi son partenariat avec «Skill India», et accueille désormais 60 apprentis dans ce cadre qui permet à des jeunes d'acquérir des compétences opérationnelles tout en poursuivant leurs études sur une durée de 3 ans. Le site mène également de nombreuses actions en partenariat avec les écoles et universités : visites de sites, accompagnement d'étudiants dans le cadre de projets spécifiques, conseil en orientation pour les enfants des salariés...

### Emploi, formation, apprentissage : Mersen, partenaire des écoles et des universités

Mersen développe ses relations avec les écoles et universités de l'ensemble des pays où le Groupe est présent, afin de présenter son activité et ses différents secteurs aux jeunes. Persuadé du bien-fondé de l'apprentissage, le Groupe s'implique pleinement dans la formation des talents de demain, en finançant des bourses d'étude et en accueillant chaque année de nombreux jeunes au sein de ses différents sites – en contrat en alternance, en stages d'insertion ou pour des visites de présentation. Plusieurs initiatives sont également menées localement en faveur de la réinsertion des personnes éloignées de l'emploi.

- **France** : le 10 mai 2019 sur le site de Pagny-sur-Moselle, le site a accueilli une trentaine de jeunes filles du lycée Louis Vincent de Metz pour une journée Industri'elles avec pour objectif de changer l'image de l'industrie afin d'attirer un nombre croissant de femmes aux postes de cadres ou d'ingénieurs. Le site de St Bonnet de Mure a accueilli une classe de l'école des Mines en lien avec le réseau WiN du site.

### L'école d'usinage Mersen

Créée pour répondre aux difficultés en matière de recrutement de spécialistes de l'usinage, l'école interne du site de Gennevilliers propose, depuis 2015, un parcours certifiant de sept mois en alternance, en partenariat avec un organisme de formation professionnel (AFORP). S'adressant en priorité aux demandeurs d'emploi, le cursus s'adresse aussi aux salariés de Mersen qui peuvent ainsi bénéficier d'une qualification supplémentaire. Depuis sa mise en place, 34 personnes ont été formées, dont 14 ont pu être embauchées en contrat à durée indéterminée et 2 en contrat à durée déterminée.

### Nos objectifs

- Développer et retenir nos expertises à travers une organisation favorisant l'intelligence collective

### 2019

- 23 % de femmes managers
- +3 points vs 2018

### 2021-2022

- Taux de réalisation du potentiel humain de 88 % (+ 3 points par rapport à 2018) en 2021
- 25 à 30 % de femmes parmi les managers & cadres à l'horizon 2022

## 2. Favoriser le développement des compétences

### Notre stratégie & nos engagements

Présent sur des secteurs extrêmement complexes et hautement concurrentiels, Mersen doit en grande partie sa réussite à **l'expertise de ses équipes et aux savoir-faire de ses collaborateurs**. Afin de fidéliser ses talents et d'en attirer de nouveaux, tout en s'adaptant aux évolutions techniques et technologiques de ses marchés, le Groupe a mis en place une politique de ressources humaines tournée vers le développement continu des compétences. Une approche qui se traduit par une vision prospective des emplois et sur les évolutions nécessaires pour permettre à Mersen de garder cette longueur d'avance qui le caractérise.

#### En résumé :

- Une politique proactive de développement continu des compétences
- Un accompagnement du parcours professionnel des collaborateurs pour les fidéliser et leur permettre de continuer à progresser
- Une transformation profonde de la culture managériale
- Une volonté d'attirer de nouveaux talents pour continuer à s'adapter aux évolutions des marchés, et de capitaliser sur l'expertise des équipes pour continuer à proposer des produits de qualité

Formation (En nombre moyen d'heures par salarié)	2019	2018
Groupe	13,7	12,2
dont Mersen Academy (e-learning)	4,7	1,8
France	14,8	13,3

Périmètre SIRH

### Les objectifs de la Mersen Academy

- Rationnaliser la formation par l'apprentissage en ligne ;
- Accompagner nos équipes dans leur développement personnel et leur employabilité ;
- Intégrer plus facilement nos nouveaux employés au cœur des processus de formation Groupe ;
- Proposer systématiquement des formations sur des thèmes essentiels comme la sécurité, la qualité, l'éthique ou encore le management ;
- Réduire les coûts de formation ;
- Favoriser l'interactivité et le travail collaboratif au sein du Groupe.

### Nos initiatives

#### Gestion de projet et management transverse : une méthode commune

Qu'il s'agisse d'acquisition, d'adaptation industrielle ou d'investissements significatifs, Mersen pilote des projets importants tout au long de l'année. La complexité de ces projets requiert l'utilisation **d'une méthode de conduite commune**, « Global Project Standard » (GPS), permettant de les mener à bien dans toute leur complexité.

Cette méthodologie a été repensée en 2015 par un groupe de travail rassemblant des opérationnels de différentes filières métiers et des experts en gestion de projet. Les dispositifs de formation et de déploiement dans le Groupe ont également été repensés.

**E-learning** : la méthode GPS fait l'objet d'un module de formation en e-learning, permettant de se familiariser avec les grands principes de la méthodologie. Obligatoire pour les nouveaux ingénieurs et cadres depuis 2016, il peut être complété par des formations approfondies en présentiel, animées par des experts internes. En 2018, cette formation a été complétée par un cas pratique sous forme de jeu de rôle.

**Ambassadeurs** : 13 ambassadeurs chargés du support méthodologique auprès des équipes projet ont été certifiés par les pôles d'activités et les principales régions d'implantation de Mersen. Garants du respect de la méthodologie et responsables de la diffusion de la culture GPS au sein du Groupe, ils accompagnent les chefs de projets et leur équipe, les forment et répondent à leurs questions.

#### Open Manager : un renforcement qualitatif du management

Dans un contexte en pleine mutation et en pleine accélération, Mersen a choisi de faire évoluer sa culture managériale à travers son référentiel « Open Manager ». Celui-ci décrit **les qualités et les comportements managériaux attendus** par l'ensemble de la chaîne de management du Groupe : cadres de directions, managers intermédiaires ou de proximité. Le référentiel se décline en cinq dimensions : « Collaborer » ; « Communiquer » ; « Motiver et développer » ; « Construire l'avenir » ; « Réaliser les choses ».

**Identification des compétences** : La décision de confier un poste managérial se fait désormais à l'aune des nouvelles compétences managériales identifiées. Sur les postes clés (directions de pôles, d'activités ou de ligne produits, directeurs de sites), le Groupe a décidé de combiner davantage l'approche promotion interne avec des recrutements externes.

**Formation** : Mersen a lancé en 2018 une formation « Manager au quotidien », destinée à l'ensemble de la communauté de managers du Groupe. Celle-ci permet de revoir le socle de pratiques que tout manager doit maîtriser pour animer efficacement son équipe au quotidien. Fin 2019, 496 managers avaient obtenu la certification interne.

**Développement individuel** : un parcours de développement individualisé est proposé aux dirigeants du Groupe. Celui-ci repose sur des évaluations de type 360° et Hogan, à partir desquelles un plan de développement est mis en place avec le support d'un coach. Ces parcours individuels ont été complétés en 2017 par un coaching continu des équipes de direction tout au long de l'année.

## Développement des carrières : des opportunités pour tous les parcours

La dimension mondiale de Mersen ouvre de réelles opportunités pour le développement des carrières. Le Groupe affiche d'ailleurs sa volonté d'encourager les échanges entre ses différentes activités et zones géographiques, **en privilégiant la mobilité interne et la diversité internationale des managers**. Cette politique de mobilité internationale se complète d'une volonté de développer les talents locaux et de reconnaître les compétences partout où elles se trouvent. Une manière de favoriser la réactivité vis-à-vis des clients et favoriser l'innovation et la croissance.

**Comités de carrière** : les comités de carrière sont l'occasion de faire chaque année un point sur les perspectives de carrière des principaux managers dans chacune des activités et d'élaborer un plan de développement des compétences individuelles. Réalisés au niveau des sites et des activités, ils permettent d'identifier les personnes clés et/ou à haut potentiel qui feront l'objet d'une revue par le Groupe au sein du Comité Talents. Ces comités contribuent, au même titre que les résultats des entretiens d'expérience, à enrichir les plans de succession.

**Évaluations** : des évaluations individuelles sont réalisées pour les dirigeants ou managers déjà expérimentés, pour lesquels une promotion sur un poste clé de management est envisagée à court terme. Elles permettent de confirmer la pertinence de la promotion envisagée et d'élaborer un plan de développement personnalisé, permettant de favoriser la réussite lors de la prise du nouveau poste. Des évaluations dédiées aux talents émergents sont également mises en place depuis 2018.

## Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Si le Groupe prépare l'avenir en identifiant les compétences dont il aura besoin demain pour assurer son développement, il est également important que les collaborateurs soient conscients des évolutions prévisibles de leurs métiers afin **d'être acteurs de l'amélioration de leurs propres compétences**.

C'est pour cette raison que chaque activité établit annuellement une projection des compétences dont elle aura besoin à moyen terme, sur la base du processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et en cohérence avec ses enjeux et de ceux du Groupe. Une consolidation de ces analyses est menée au niveau du Groupe, en s'appuyant sur le référentiel des métiers de Mersen.

**Référentiel métier** : actualisé chaque année, il identifie et décrit, pour chacune des 11 filières métiers (Marketing, Commercial, Business, R&D, Industrie, Support industrie, Achats, Systèmes d'information, Ressources Humaines/Sécurité/Services Généraux, Finance/Juridique, Business Process Owner), les 95 emplois repères du Groupe communs à l'ensemble des activités. Cette cartographie des métiers, leurs enjeux, leurs particularités ainsi que les compétences associées, sert à la fois à accroître l'efficacité des politiques Ressources Humaines (recrutement, mobilité, formation, etc.) du Groupe et à affiner les profils de compétences recherchés en phase de recrutement.

## Open Expert : la communauté des spécialistes Mersen

Afin d'assurer son développement et notamment renforcer son excellence technologique, Mersen a mis en place **une filière d'expertise baptisée « Open Expert »**, en parallèle de sa filière managériale. Les profils sont sélectionnés en raison de l'expertise clé qu'ils détiennent dans les métiers stratégiques du Groupe, mais également pour certaines compétences comportementales.

Ces spécialistes sont avant tout des volontaires qui, en plus de leur expertise, ont une compétence particulière en termes de **partage des savoir-faire** et de **capacité à faire avancer le Groupe** en entraînant leurs collègues dans une dynamique collective. Trois niveaux ont été définis (experts, senior experts, executive experts) et 20 Open Experts avaient déjà été désignés à fin 2019, constituant le socle d'une communauté appelée à faire rayonner la culture d'expertise du Groupe.

## Transmission des savoirs : préparer les départs à la retraite

Point central de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de Mersen, **l'anticipation des départs liés à l'évolution démographique des effectifs** fait l'objet d'un suivi tout particulier dans l'ensemble des pays. Cette démarche s'appuie à la fois sur la formation des jeunes et le maintien des seniors dans l'emploi – souvent avec une mission de tutorat pour créer des passerelles entre les générations et favoriser la transmission des savoirs.

**Recrutement, intégration et formation des jeunes** : en France, à l'issue du contrat de génération, Mersen a maintenu son engagement de favoriser l'embauche des jeunes en contrat à durée déterminée tout en maintenant l'emploi des seniors. Des tuteurs/référents sont nommés pour effectuer un suivi personnalisé des jeunes recrutés et les guider dans leur nouvelle entreprise.

**Départs à la retraite** : l'ensemble des collaborateurs susceptibles de partir en retraite dans les 2 à 5 ans peuvent bénéficier d'un entretien dit « d'expérience ». Celui-ci permet de faire le point sur les savoirs et compétences-clés détenus par le salarié pour assurer et organiser leur transmission. Cet entretien permet aussi d'adapter la dernière partie de carrière de chaque salarié, afin de la rendre aussi intéressante et utile que possible. Les managers peuvent bénéficier d'une formation pour préparer ces entretiens qui viennent enrichir les plans de succession.

**Tutorat** : les collaborateurs motivés et détenant un savoir-faire clé pour le Groupe peuvent devenir tuteur d'expertise. Ce type de tutorat sert à la bonne transmission des savoirs professionnels, qui concerne toutes les populations, managers, ingénieurs, techniciens ou opérateurs expérimentés.

## Des outils pour mieux accompagner et animer les équipes

Mersen met à disposition de ses managers tout **un panel d'outils adaptés à l'animation des équipes et au suivi personnalisé de chaque collaborateur**.

**Entretien annuel** : maillon essentiel du processus de développement des compétences, l'entretien annuel reste le moment privilégié de dialogue et d'échanges entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct. Entre mesure de la performance individuelle et définition des nouveaux objectifs, il permet aussi de faire le point sur les actions de développement des compétences en cours et à venir. Cet échange peut être complété si nécessaire d'un entretien en fin de premier semestre.

Pour faciliter la tenue des entretiens annuels, Mersen a développé au sein de son Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) une application intégrant notamment des formulaires en ligne. Des formations via la plateforme Mersen Academy sont également proposées aux managers de tous les pays pour se familiariser avec ces entretiens annuels.

### Les objectifs du SIRH

- *Accompagner les managers dans la gestion de leur équipe ;*
- *Renforcer le pilotage social avec des indicateurs fiables et pertinents ;*
- *Piloter les systèmes de rémunération ;*
- *Fluidifier les processus et les flux d'information en provenance des pays ;*
- *Déployer la stratégie RH dans toutes les filiales du Groupe ;*
- *Promouvoir la culture Groupe et de développer une identité Groupe forte.*

**Entretien de carrière** : véritable bilan d'étape professionnelle, cet entretien permet au collaborateur d'exprimer ses attentes et souhaits d'évolution à moyen terme. Il permet également à un N+2 d'avoir un échange direct avec certains collaborateurs qu'il aura souhaité rencontrer, et d'écouter leurs aspirations. Les entretiens de carrière peuvent être proposés à l'occasion des comités carrière ou à mi- carrière pour faire le point avec le collaborateur.

**Rapport d'étonnement (Key Finding Report)** : depuis 2018, un rapport d'étonnement est réalisé sur certains sites avec chaque nouveau collaborateur au bout de 3 mois. Celui-ci s'intègre dans la démarche d'amélioration continue du Groupe et permet de faire le point sur sa prise de poste, ses interrogations et remarques

éventuelles. Ces informations sont utilisées par chacun des sites pour une démarche d'amélioration continue.

**Formation continue** : Mersen a élargi l'accès au e-learning pour ses collaborateurs dans le monde dès 2013. Entre formations générales et formations métiers « sur-mesure », la plateforme de formation Mersen Academy permet de développer les compétences des collaborateurs du Groupe et d'accompagner l'évolution des métiers. Le Groupe favorise également les formations qualifiantes à travers les certificats de qualification paritaires auprès des branches d'activité (métallurgie, chimie...) ou les formations certifiantes (via l'école KEDGE). Elle met à disposition également des formations de type Compliance, Sécurité et Ethique qui sont obligatoires. En 2019, le Groupe a certifié 420 managers dans le monde (496 depuis le lancement de la formation), dans le cadre du programme « Manager au quotidien », et diffusé de nombreuses nouvelles formations sur Mersen Academy, dont une nouvelle formation en ligne sur les règles, risques et pratiques anticoncurrentielles. Au total, 14900 heures de formation ont été enregistrées sur Mersen Academy en 2019, marquant une nette progression par rapport à l'année précédente. Plus de 3 000 employés dans le monde ont accès à la plateforme de formation.

**Entretiens de sortie** : en 2018, Mersen a mis en place un entretien spécifique pour les salariés qui ont choisi de quitter le Groupe, afin de mieux comprendre leurs motivations et tirer un bilan de leur parcours au sein de Mersen. Ces entretiens doivent permettre d'identifier d'éventuels problèmes et de mettre en place les actions adéquates pour toujours mieux fidéliser les talents.

### Nos objectifs

- Accélérer la transformation managériale grâce à la formation « Open Manager »

### 2019

- 496 managers formés (51 %) dont 420 en 2019

### 2021

- 100 % des managers formés sur les programmes « Open Manager »

## 3. Une politique de rémunération motivante

### Schéma de la politique de rémunération des salariés

La politique de rémunération mise en œuvre par le Groupe est riche de plusieurs dispositifs, qui visent la motivation et la satisfaction de chaque salarié. On distingue la rémunération directe, versée sous forme monétaire aux salariés, de la rémunération non monétaire, laquelle est constituée de l'ensemble des avantages sociaux proposés.

Les éléments de rémunération détaillés ci-dessous ne sont pas encore mis en œuvre dans tous les pays et toutes les filiales du Groupe. Cependant une harmonisation progressive est recherchée depuis plusieurs années, dès lors que la législation applicable et les ressources financières le permettent.

La rémunération directe se compose des éléments suivants :

- Le salaire de base : celui-ci rétribue les éléments permanents du poste de travail occupé. Le salaire doit être compétitif au regard de l'équité interne et des pratiques du marché. Mersen veille à ce que les salaires versés permettent d'attirer et de fidéliser le plus grand nombre. Des enquêtes de compétitivité permettent d'analyser chaque année la compétitivité des salaires pour un marché donné.
- Le bonus annuel : il rétribue les performances collectives et individuelles du salarié éligible à ce dispositif, sur la base d'objectifs annuels dont la composition et les critères d'atteinte sont révisés annuellement.

- Le partage des profits : dispositif obligatoire en France à travers la participation aux bénéfices, complété par des accords d'intéressement dans chaque filiale française de Mersen, le partage des profits est également proposé aux salariés d'un grand nombre de pays dans lesquels Mersen est présent. En 2019, 52 % des salariés de Mersen, à travers le monde, ont bénéficié du versement d'une prime au titre du partage des profits.

Les avantages sociaux proposés par le Groupe, au-delà des dispositifs légaux et obligatoires, sont composés des éléments suivants,

- Santé : le Groupe prend en charge soit directement soit à partir de cotisations payées à un organisme assureur tout ou partie des frais de santé acquittés par les salariés. En règle générale, les salariés participent également à l'effort de financement.
- Prévoyance : prise en charge du maintien du salaire en cas de longue maladie d'un salarié. En cas d'invalidité, la prévoyance procure au salarié une rente ou un capital lui permettant de compenser la perte de son revenu. Certains programmes prévoient en outre le versement d'un capital aux ayants-droit en cas de décès du salarié. La prévoyance est financée par l'employeur pour tout ou partie, dans ce dernier cas le salarié participe également au financement.
- Retraite : Mersen, avec dans certains cas la participation des salariés, cotise à des plans de retraite qui viennent compléter les schémas obligatoires. Ces plans de retraite additionnels sont, de plus en plus souvent, des plans à cotisations définies. La politique de Mersen est de favoriser dans la mesure du possible le maintien du taux de remplacement (correspondant au ratio pension de retraite versus le dernier salaire avant départ à la retraite). Dès lors que cela est nécessaire, Mersen propose la mise en œuvre d'un plan de retraite supplémentaire. Ainsi en 2020, deux projets de plan de retraite supplémentaire, co-financés par l'employeur et le salarié, seront mis en place : l'un pour les filiales allemandes, l'autre pour les filiales espagnoles.

## Evolutions de la rémunération directe en 2019

### Salaire de base

Élément central de la politique de rémunération, le salaire de base est révisé chaque année. Les augmentations allouées tiennent compte des nécessités exprimées par chaque entité et permettent *a minima* de compenser l'inflation annuelle du coût de la vie. En 2019, l'augmentation moyenne a été de 4 % par rapport à 2018 pour l'ensemble du Groupe.

### Bonus annuel

Composante majeure de la rémunération variable, le bonus se décompose en trois programmes. Chaque programme est dédié à une catégorie de salariés. L'un est dédié aux dirigeants du Groupe, l'autre aux managers. Enfin, la force de vente bénéficie d'un bonus qui met l'accent sur la réalisation d'objectifs individuels : 70 % du bonus total correspond à la réalisation de ventes. En cas de dépassement des objectifs annuels de vente, ce taux maximal peut être dépassé. Le coefficient de dépassement peut atteindre 2,15 fois le taux maximal des objectifs individuels, soit plus de 150 % du bonus total.

Il a été décidé, à compter de 2017, de proposer un objectif collectif commun à l'ensemble des programmes de bonus. Cet objectif est la marge opérationnelle courante (MOC) du Groupe. Son poids est identique quel que soit le type de bonus, à savoir 30 % du bonus total. L'objectif à atteindre au titre de la MOC est fixé chaque année. En cas de dépassement de la valeur de cet objectif, un gain supplémentaire est versé à l'ensemble des salariés éligibles à un programme de bonus. Ce gain additionnel va de 1 à 1,4 fois le taux maximal consacré à la MOC, soit au plus 42 % du bonus total.

Outre les programmes de bonus Mersen, certains pays mettent en œuvre des programmes de rémunération variable ouverts à tout ou partie des salariés. Ces programmes correspondent soit à des bonus locaux soit à des programmes de partage des profits. En particulier, des bonus locaux sont déployés dans certains sites chinois de Mersen, de même qu'en Inde, pour les salariés ne bénéficiant pas du dispositif de bonus Mersen.

### Partage des profits

Outre la France, le partage des profits est mis en œuvre dans des pays tels que les Etats-Unis, le Canada, le Mexique, le Royaume-Uni, l'Espagne, la Turquie, etc. au travers de programmes de profit sharing, concernant soit l'ensemble des salariés, soit les salariés ne bénéficiant pas par ailleurs du dispositif de bonus Mersen. En Chine, la mise en œuvre d'un dispositif de partage des profits a été décidée pour une implémentation graduelle à compter de 2019.

## Diversité des avantages sociaux proposés

Les avantages sociaux proposés aux salariés de Mersen couvrent différents aspects, tels que la santé, la prévoyance et la retraite.

En France, Mersen propose depuis 2012 une même couverture complémentaire liée aux frais de santé, quelle que soit la filiale d'appartenance des salariés. Mersen a décidé de proposer aux salariés une garantie additionnelle, dite sur-complémentaire, permettant de maintenir à l'identique les niveaux de remboursements tels qu'antérieurement au passage au contrat « responsable », plafonnant certains remboursements. L'adhésion au dispositif est facultative. Les cotisations liées à cette couverture sur-complémentaire étant intégralement pris en charge par les salariés.

Sur 69 filiales, Mersen propose des programmes complémentaires dans les domaines suivants :

- Complémentaire santé : 45 filiales
- Complémentaire prévoyance : 30 filiales
- Complémentaire retraite : 43 filiales

## 4. Santé et sécurité : des priorités de chaque instant

### Notre stratégie & nos engagements

Mersen s'engage à garantir un environnement de travail le meilleur possible pour le bien-être, la santé et la sécurité de ses employés. Parce que nous sommes convaincus que tous les accidents peuvent être évités et que chaque risque peut être anticipé, nous avons fait de la recherche de l'excellence en matière de santé et de sécurité au travail une priorité de chaque instant.

Notre stratégie en matière de santé et de sécurité repose sur l'engagement des managers, l'évaluation des dangers et des risques, les règles de sécurité, la formation, les observations et l'analyse des incidents. La prévention et la mesure de la performance en matière de santé et de sécurité font progresser le lieu de travail au fil du temps.

#### En résumé :

- Engagement santé et sécurité des managers
- Evaluation des risques par les employés
- Règles de sécurité, formation et observation
- Analyse des incidents

### Nos initiatives

Le programme du Groupe sur la santé et la sécurité met en avant une approche proactive sur le lieu de travail pour identifier et éliminer les dangers qui peuvent causer des atteintes à la santé et des blessures.

#### Organisation : la mise à jour du système de management

Le système de management de la santé et la sécurité (SMS) a été mis à jour en 2019 pour être simplifié, pour renforcer l'implication des employés et pour introduire une évaluation globale annuelle du programme. Il repose sur l'engagement écrit du comité exécutif diffusé à l'ensemble des collaborateurs et d'un système dédié comportant les éléments suivants :

- L'organisation, les objectifs et les comités de pilotage ;
- L'engagement des managers, les indicateurs santé et sécurité et le plan de prévention annuel ;
- L'évaluation des risques, la conformité aux réglementations en vigueur, le plan de prévention des sous-traitants, la protection de la santé ;
- Les règles d'or de la sécurité ;
- La sensibilisation au programme, la formation spécifique au site et au poste, la procédure d'évacuation d'urgence ;
- Les observations, les visites de sécurité, les audits ;
- L'analyse des incidents et les événements potentiellement dangereux.

**Comité HSE** : regroupant la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de l'Excellence Opérationnelle ainsi que les Directions des deux Pôles du Groupe, ce comité qui se réunit mensuellement a pour vocation de superviser l'ensemble des actions et indicateurs relatifs à l'hygiène, la sécurité et l'environnement au sein de Mersen.

**Fonction Santé, Sécurité, Environnement et Risques Industriels du Groupe** : elle est rattachée à la Direction Excellence Opérationnelle qui a en charge la mise en œuvre du programme santé et sécurité du Groupe dans l'ensemble des sites industriels.

**Directeurs de site** : le Directeur de site est responsable de la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité efficace et adapté à la réglementation et au type d'activité locale. Il doit désigner un Responsable Santé et Sécurité chargé des actions dans ce domaine, et qui rapporte fonctionnellement à la fonction Santé, Sécurité, Environnement et Risques Industriels du Groupe.

**Responsables Santé et Sécurité de site** : le Responsable Santé et Sécurité de site est en charge des plans d'action du site, de coordonner les activités et de mesurer les progrès. En 2019, 73 % des sites avaient un responsable dédié contre 70 % en 2018.

**Coordonnateurs Santé et Sécurité régionaux** : le Coordonnateur Santé Sécurité régional (Europe du Nord, Europe du Sud, Chine, Inde, Amérique du Nord, Amérique du Sud) est en charge de la réalisation des audits croisés sur son périmètre qui consistent à revoir le déploiement du système de management de la sécurité d'un site industriel par un responsable Santé et Sécurité d'un autre site. Le coordonnateur est également en charge du suivi des évolutions réglementaires sur sa zone géographique.

**Conseil Sécurité** : les membres du Conseil Sécurité (Safety Council) sont la Direction Excellence Opérationnelle du Groupe, les Directeurs Industriels de chaque Business Units et les coordonnateurs Santé et Sécurité régionaux. Sa mission est d'implémenter et de maintenir le système de management Santé et Sécurité dans tous les sites et d'organiser les audits.

**Audits** : le Comité Exécutif décide chaque année du programme d'audits «corporate» dans les différents sites qui sont assurés par la fonction Santé Sécurité Environnement et Risques Industriels du Groupe. Ils s'ajoutent aux audits croisés ; la totalité des audits a couvert 75% de l'ensemble des sites en 2019 contre 66% en 2018. **Le Groupe continue ses efforts pour assurer un audit annuel pour chaque site.**

Audits santé et sécurité	2019	2018
% d'audits corporate et croisés réalisés par rapport au nombre total de sites	75 %	66 %

**Certification OHSAS 18001 ou ISO 45001** : fin 2019, 29 % de l'ensemble des sites sont certifiés OHSAS 18001 ou ISO 45001, norme de référence mondiale de système de management environnemental, contre 23 % en 2018.

## Une culture Santé et Sécurité partagée

L'efficacité du programme santé et sécurité de Mersen repose sur l'**implication et la sensibilisation de l'ensemble des intervenants de ses sites, employés, intérimaires et sous-traitants**. Le Groupe a mis en place un parcours de formation dédié à ces sujets et organise régulièrement des événements thématiques sur ses sites afin de valoriser les bonnes pratiques en la matière. Les bonnes performances obtenues en matière de prévention des accidents sont également valorisées à l'échelle du Groupe.

Depuis 2011, les indicateurs de performance intègrent le personnel intérimaire dans les taux d'accidents. Depuis 2019, le Groupe a également incorporé les sous-traitants. Ces deux populations sont l'objet d'une attention particulière car elles ont une connaissance moins approfondie des équipements et des risques associés que les employés du Groupe.

Le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (*lost time injury rate* ou LTIR et *total recordable incident rate* ou TRIR) mesure le nombre d'accidents déclarés par million d'heures travaillées et le taux de gravité des accidents (*severity injury rate* ou SIR) mesure le nombre de jours d'arrêt par million d'heures travaillées.

En 2018, le Groupe s'est donné pour objectif d'atteindre un LTIR de 1,4 et un SIR de 60 en 2021 ; les résultats de 2019 sont en ligne avec cet objectif.

Taux d'accidents par million d'heures travaillées	2019	2018
Taux de fréquence des accidents avec arrêt ou LTIR	1,4	1,5
Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt TRIR	3,4	4,1
Taux de gravité des accidents ou SIR	64	71

**Formation** : l'accueil « santé et sécurité » des nouveaux employés et intérimaires repose sur 3 dispositifs complémentaires : un module obligatoire de présentation de la santé et de la sécurité dans le Groupe, disponible aussi en format e-learning et en plusieurs langues ; un accueil spécifique à chaque site, présentant les règles et procédures générales propres à chaque usine en matière de santé et de sécurité ; un accueil spécifique au poste de travail, présentant les risques et procédures propres à celui-ci. L'ensemble des heures de formation a augmenté de 21% entre 2018 et 2019.

Formation à la santé et à la sécurité	2019	2018
Heures	52 115	43 180

**Evaluation des risques et visites de sécurité** : à fin 2019, l'évaluation des risques datée de moins de douze mois a été réalisée dans 97% des sites industriels (100% en 2018) et 90% d'entre eux ont déployé l'analyse des risques aux postes de travail (*job hazard analysis* ou JHA) (88% à fin 2018). Les visites de sécurité du management (*management safety visit* ou MSV) sont un outil majeur de dialogue avec les employés sur le lieu de travail. Mersen a l'ambition **d'augmenter de 15 % le nombre de ses sites en 2021 par rapport à 2018**. Il a ainsi mis à jour la procédure MSV et commencé une formation destinée à l'ensemble des comités de direction des sites industriels. La qualité des échanges avec les employés et la recherche d'actions de correction immédiates sont mises en évidence pour entretenir la culture de la sécurité sur le terrain au plus proche des acteurs.

Visites de sécurité du management ou MSV	2019	2018
Nombre de visites de sécurité	4 639	4 124
% progression	+ 12,5 %	

**Sensibilisation** : une « semaine sécurité » est organisée chaque année dans presque l'intégralité des sites industriels. Ces événements de sensibilisation contribuent à développer la culture sécurité autour d'ateliers thématiques et avec l'aide d'intervenants extérieurs (service de secours, spécialistes en ergonomie, personnel de santé) et sont très appréciés par le personnel. Outre la sécurité au travail, la santé, l'hygiène alimentaire ou les risques d'accidents domestiques sont également abordés.

**Trophées Sécurité** : Mersen distingue les sites industriels ayant un nombre de jours record sans accident avec arrêt en leur remettant un trophée. Fin 2019, le résultat s'établissait à :

- 3 sites à plus de 4 000 jours
- 5 sites à plus de 3 000 jours et moins de 4 000 jours
- 7 sites à plus de 2 000 jours et moins de 3 000 jours
- 13 sites à plus de 1 000 jours et moins de 2 000 jours
- 10 sites à plus de 500 jours et moins de 1 000 jours

## Connaître les risques spécifiques à la santé

L'identification de l'exposition aux dangers relatifs à la santé est plus complexe que l'identification des risques sécurité car ils peuvent être difficiles à percevoir ou ne pas avoir d'effet immédiat sur la santé. Lors de la mise à jour du SMS en 2019, le Groupe a renforcé la section concernant la protection de la santé et a identifié les axes suivants :

- Les produits chimiques
- Le bruit et la poussière
- L'ergonomie de certains postes de travail

- La surveillance médicale des employés en particulier les symptômes de stress, les troubles musculo-squelettiques ou TMS
- **Prévention des risques chimiques** : tous les produits ou substances entrant dans nos sites industriels sont autorisés et suivis par les responsables Santé et Sécurité de site. Les services médicaux internes ou externes sont régulièrement sollicités pour fournir une évaluation des risques. Les exigences juridiques de contrôle périodique de l'atmosphère sont conduites et l'information est incluse dans l'évaluation des risques. Nous continuons nos efforts de sensibilisation et de formation démarrés il y a plusieurs années sur l'exposition aux hydrocarbures aromatiques polycycliques ou HAP dans les sites élaborant des produits en graphite.
- **Bruit et poussière** : le Groupe a le souci constant de protéger ses employés et les résidents locaux du bruit émis par les machines et les transports. Nous veillons tout d'abord à se conformer aux réglementations en vigueur dans les pays où nous opérons et à rechercher sans cesse l'élimination de la source de bruit puis la protection de celui-ci s'il ne peut pas être éliminé. Pour déterminer le niveau de bruit, les sources sont mesurées et analysées. Suivant les contraintes locales, les mesures sont aussi étendues en limite de site ou à proximité si le site est situé près d'une zone résidentielle. Cela a été le cas par exemple pour le site de Gennevilliers (France) situé dans une zone urbaine dense. Des pompes ont ainsi été remplacées notamment pour baisser le niveau de bruit émis.

- La poussière est émise principalement dans les procédés de transformation du graphite et l'ensilage des fusibles avec du sable. Les collecteurs de poussières de graphite font l'objet d'un suivi réglementaire et d'une maintenance préventive prioritaire.
- **Ergonomie de postes de travail** : la prévention des TMS et la connaissance des règles de port de charge sont les deux axes ergonomiques prioritaires. Ils font l'objet de groupes de travail pluridisciplinaires qui ont pour mission d'aménager les postes en faisant appel parfois à des spécialistes en ergonomie.

**Maladies professionnelles** : limitée au périmètre français du fait de définitions très hétérogènes selon les pays, les maladies professionnelles au sein du Groupe concernent essentiellement les TMS.

Effectif déclarant une maladie professionnelle	2019	2018
Effectif	6	6

### Nos objectifs

- Santé et Sécurité de nos collaborateurs

### 2019

- + 12,5 % (visites de sécurité) par rapport à 2018
- LTIR = 1,4
- SIR = 64

### 2021

- Augmenter de 15 % le nombre de visites de sécurité par rapport à 2018
- Atteindre un taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTIR) ≤ à 1,4
- Atteindre un taux de gravité des accidents avec arrêt (SIR) ≤ 60

# PROTÉGER LE GROUPE ET SA RÉPUTATION

## 1. Ethique et Compliance

### Notre stratégie & nos engagements

Mersen fonde son développement sur une confiance partagée et réciproque avec l'ensemble des parties prenantes de son environnement – qu'il s'agisse de ses salariés, ses clients et fournisseurs, ses banques et ses actionnaires. Cela se traduit par **des valeurs et une éthique, partagées par l'ensemble de ses collaborateurs** et déclinées jour après jour dans une démarche responsable à tous les niveaux – de la gestion des sites aux relations aux ressources humaines en passant par la transparence financière, la lutte contre la corruption et bien sûr une démarche de développement durable ambitieuse.

### Notre Organisation

Instaurée en 2017, la direction «Ethique et Compliance» est chargée de développer et de coordonner la politique d'éthique et de compliance du Groupe de façon efficace et pérenne.

Celle-ci a pour mission d'identifier et d'évaluer les risques de non-conformité à des lois ou réglementations susceptibles de porter atteinte à l'image du Groupe, sa culture ou sa solidité financière ; de mettre en place les procédures et processus adéquats pour limiter ces risques ; d'alerter et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur les principaux risques et de piloter la « ligne d'alerte éthique ».

Elle accompagne le développement de la culture Éthique du Groupe et les outils qui lui sont dédiés, et veille au bon déploiement des options prises. En cas d'alerte relevant de l'éthique et/ou de la compliance, elle est chargée d'analyser et orienter les actions prises. Elle travaille également avec :

- La direction des ressources humaines sur la prévention contre le travail illicite, le harcèlement, la protection des lanceurs d'alertes, les infractions au droit du travail, les formations des salariés ;
- La direction juridique pour veiller à la bonne interprétation des réglementations ;
- L'audit interne qui intègre dans son programme et référentiel d'audit, la Compliance ;
- Des comités spécialisés (RSE, MAR, HSE, etc.) qui traitent de Compliance.

Afin de mieux sensibiliser l'ensemble du Groupe aux sujets Compliance, une lettre « Compliance » est diffusée trimestriellement. En 2019, les principaux sujets abordés ont concerné la réglementation sur les embargos, la réglementation RGPD et la loi anti-corruption (dite loi Sapin 2).

Le Directeur des risques et de la compliance rend compte de ses travaux au Comité d'audit et des comptes au moins une fois par an.

Son travail est supervisé par un Comité Ethique et Compliance composé du Directeur Général du Groupe, du Directeur Administratif et Financier, de la Directrice des Ressources Humaines et du Directeur de la Compliance et des Risques.

Ce comité a pour missions de :

- Guider la fonction Ethique et Compliance du Groupe.
- Valider les options proposées
- Veiller au bon déploiement des options prises
- Analyser et orienter les actions en réponse aux alertes d'ordre éthique ou de conformité.

Ce comité se réunit tous les trimestres et chaque fois qu'il est nécessaire à la suite d'une alerte. Il sollicite une fois par an un cabinet externe pour avoir un avis sur la politique de compliance du Groupe.

### Nos référentiels

Le Groupe a mis en place plusieurs chartes et procédures afin de définir clairement les règles, la première d'entre elles étant le code éthique, complété par des codes et politiques plus spécifiques.

#### Le code éthique : un engagement collectif et individuel

Le code éthique réaffirme l'engagement collectif et individuel du Mersen et de ses salariés à instaurer et développer une confiance mutuelle – au sein du Groupe et avec l'ensemble des parties prenantes de son environnement. **Il s'applique à chaque salarié, quel que soit son pays d'implantation et sa fonction, ainsi qu'aux membres du Conseil d'Administration**, et formalise l'engagement de chacun à s'approprier les valeurs du Groupe.

Le code éthique a été actualisé en 2017 et une formation en ligne obligatoire mise en place en 2018 afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ce sujet.

Les domaines couverts par le code éthique Mersen sont les suivants :

- Relations au sein du Groupe
- Relations avec les clients, fournisseurs et concurrents
- Relations avec les actionnaires
- Protection du Patrimoine
- Engagements en tant qu'entreprise responsable

Le code est disponible dans son intégralité sur le site Mersen : <https://www.mersen.com/fr/groupe/ethique>

#### Le Code de conduite anti-corruption : lutter efficacement contre la corruption

Mersen fonde son développement sur une confiance partagée et réciproque avec l'ensemble des parties prenantes de son environnement. Cela se traduit par des valeurs et une éthique des affaires partagées par l'ensemble de ses salariés et déclinées jour après jour dans une démarche responsable à tous les niveaux, en passant par la transparence financière et la lutte contre la corruption.

Mersen a publié un Code éthique qui couvre différents sujets éthiques et notamment celui de la corruption. Le Code de Conduite anticorruption précise les règles à respecter et à mettre en place afin de lutter efficacement contre la corruption à tous les échelons et dans tous les pays où le Groupe est présent. Il est disponible sur le site internet du Groupe.

Ces règles concernent plus précisément les sujets suivants :

- Règles spécifiques aux agents publiques
- Cadeaux et invitations
- Dons, mécénat et sponsoring
- Paiement de facilitation
- Surveillance des tiers
- Conflits d'intérêts
- Enregistrement comptable / Contrôle interne

Tout manquement à ce Code anticorruption fera l'objet de sanctions. Le Groupe Mersen n'accepte aucune tolérance sur le sujet de la corruption.

Une formation a été mise en place en 2018 et est dispensée depuis lors auprès de l'ensemble des collaborateurs dont les fonctions les exposent plus directement à cette problématique comme les ventes, les achats, les équipes de management.

Début 2020, une formation en ligne sur la plateforme Groupe sera déployée auprès de l'ensemble des nouveaux arrivants dans les fonctions exposées.

### Contrôle des tiers (loi Sapin 2)

Mersen s'est mis en conformité avec la loi Sapin 2 pour le contrôle des tiers.

Pour cela, le Groupe a développé un outil qui lui permet de réaliser une première analyse de ses nouveaux partenaires (fournisseurs, clients et agents) partout dans le monde sur la base de 3 critères : le chiffre d'affaires réalisé, le pays de localisation et le marché final. Cette évaluation s'appuie sur les données de *Transparency International*.

A l'issue de cette analyse, si le diagnostic révèle un risque potentiel, une enquête approfondie est menée en s'appuyant sur des bases de données externes reconnues.

Des sessions d'information sur la réglementation et de formation à l'outil vont être organisées début 2020 pour les responsables des ventes et des achats partout dans le monde.

### Mise en œuvre de la réglementation concernant la protection des données personnelles dite RGPD

La réglementation RGPD est entrée en vigueur en mai 2018. Elle est applicable aux ressortissants de l'Union Européenne et vise à accroître la protection des personnes concernées par un traitement de leurs données à caractère personnel ainsi que la responsabilisation des acteurs de ce traitement.

Dès 2017, le Groupe a mis en place un groupe de travail chargé de déterminer les actions à mener pour être conforme à cette réglementation. Début 2019, un « Data Protection Officer » a été officiellement nommé pour le Groupe afin de renforcer les actions nécessaires à son déploiement.

Le Groupe est assisté depuis début 2019 par un cabinet externe spécialisé afin d'assurer la conformité de sa mise en place. Ce dernier assiste également Mersen dans l'élaboration d'une feuille de route afin de mieux structurer les actions et aborder l'ensemble des sujets associés.

Pour accompagner le déploiement de cette démarche, le Groupe s'appuie sur un réseau de correspondants locaux dans les sociétés du Groupe au sein de l'Union Européenne. Ces correspondants ont été formés afin de mieux appréhender leurs nouvelles fonctions.

Des documents spécifiques, codes ou chartes, détaillent différents aspects ou pratiques de la conformité qui sont applicables quel que soit le pays :

- La charte d'utilisation des systèmes d'information
- La charte des réseaux sociaux
- La charte de protection des données personnelles
- La politique de confidentialité des sites web
- La procédure d'exercice des droits RGPD.

### Dispositif d'alerte

Une ligne d'alerte éthique est opérationnelle depuis fin 2017 afin de permettre aux personnes qui souhaitent avertir le Groupe de le faire de manière sûre et en toute confidentialité.

Une procédure relative à ce dispositif et aux lanceurs d'alertes a été finalisée en 2019. Cette dernière décrit le processus de traitement des alertes et détaille le régime de protection du lanceur d'alerte. Mersen s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'une personne ayant signalé un manquement de bonne foi.

Deux canaux d'alertes sont proposés :

- pour les personnes en interne, une adresse email dédiée est mise à disposition : [ethics@mersen.com](mailto:ethics@mersen.com).
- pour les parties prenantes interne ou externe, un formulaire de contact est accessible depuis le site internet du Groupe.

Le Chief Compliant Officer et la Directrice des Ressources Humaines du Groupe sont habilités à recevoir ces alertes et à les traiter en toute diligence.

En 2019, 9 cas ont été portés à la connaissance de Mersen dont 2 via le site web. Huit alertes ont fait l'objet de vérifications et ont été traitées. Une neuvième alerte récente est toujours en cours d'analyse. Les enquêtes sont réalisées en interne ou avec l'aide d'un cabinet externe en fonction du contexte. Elles ont abouti à des mesures disciplinaires pour les cas avérés.

### Principales autres politiques en place

Les différentes exigences réglementaires nationales ou internationales, ont conduit Mersen à mettre en place ces dernières années des procédures strictes sur des sujets sensibles, comme la politique d'embargo ou encore celle sur le contrôle des exportations et des utilisateurs finaux de nos produits.

Mersen fabrique et livre certains produits pour des applications sensibles et stratégiques et doit donc respecter des réglementations spécifiques comme, par exemple, celle relative aux produits à double usage.

Mersen doit également se conformer aux réglementations nationales relatives à l'embargo dans les pays où il opère. Compte tenu de l'extraterritorialité de certaines lois, notamment américaines, l'ensemble des sociétés du Groupe peuvent être soumises à certaines réglementations US (par exemple l'OFAC, loi américaine relative au terrorisme).

La formation « **droit de la concurrence** » a été actualisée. Cette formation est désormais disponible sur la plateforme de formation en ligne du Groupe « Mersen Academy ». Obligatoire pour les catégories de personnes les plus exposées à cette problématique, elle a été suivie par 669 personnes en 2019.

### Contrôle des politiques

Le suivi et la mise en place des politiques repose principalement sur le Comité Ethique et Compliance décrit en début de chapitre, qui évalue la bonne marche des différents sujets trimestriellement. Un point sur la compliance est également effectué auprès du Comité exécutif du Groupe ainsi qu'auprès du Comité d'Audit et des Comptes au moins une fois par an.

Le département audit interne a, depuis 2019, inscrit dans son programme de contrôle des tests sur la bonne mise en place et le respect de la politique éthique et compliance. Il vérifie particulièrement les points suivants :

- Respect des embargos ;
- Contrôle des exportations et respect de la réglementation OFAC ;
- Cadeaux, invitations et dons ;
- Mise en place de la formation éthique et anti-corruption ;
- Conflits d'intérêts.

### Fiscalité responsable

Le Groupe est particulièrement soucieux de payer ses impôts dans les pays où il est présent. Mersen entretient de bonnes relations avec les différentes autorités fiscales locales et s'emploie à mener l'ensemble de ses activités dans un souci de confiance et de transparence.

Cette politique fiscale responsable est cohérente avec l'activité et la stratégie de Mersen, et préserve la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires. L'approche suivie en terme de risques, de gestion et de gouvernance en matière fiscale repose sur les principes de la diligence raisonnable et de l'importance relative et garantit que le Groupe se conforme à toutes les réglementations en vigueur dans tous les pays où il opère.

**Charge fiscale** : Mersen n'effectue pas et ne réalisera pas d'opérations dont le motif principal ou l'un des motifs principaux est de réduire sa charge fiscale. Il peut bénéficier de mesures incitatives dans certains pays comme, par exemple, une déduction plus importante ou accélérée des frais de recherche et d'investissements. Ces mesures incitatives sont toutefois applicables à toutes les sociétés et ne sont donc pas spécifiques à Mersen.

**Transparence** : Aucune des sociétés du groupe Mersen n'est présente dans un centre financier offshore ou dans une juridiction considérée comme partiellement conforme ou non conforme selon le rapport de transparence fiscale de l'OCDE, à l'exception de la Tunisie (partiellement conforme avant son adhésion au forum mondial de l'OCDE, et dont la notation n'a pas été encore revu par l'OCDE), cette présence étant justifiée par des considérations purement industrielles et commerciales (fabrication et commerce locaux).

#### Les chantiers 2019 de la Fonction Éthique & Compliance

Travaux sur la loi Sapin, dont :

- Contrôle continu de certaines transactions comptables pour l'ensemble des sites français du Groupe et des sites européens ;
- Choix de l'outil de contrôle des tiers ;
- Formalisation et mise en place du code de conduite anti-corruption ;
- Mise en place de la procédure relative au dispositif d'alerte
- Mise à jour des déclarations de conflit d'intérêt

Règlementation Générale sur la Protection des Données (RGPD), dont :

- Mise en place de correspondants RGPD dans les unités concernées par la réglementation ;
- Rationalisation du registre des traitements ;
- Mise en place d'une procédure de gestion de demande des droits.

Autres sujets, dont :

- Edition d'une lettre Compliance pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe à diverses problématiques (Embargos, RGPD, anti-corruption) ;
- Travaux sur une procédure Groupe sur les biens à double usage.

## 2. Protection des systèmes d'information

Le Groupe s'emploie à protéger ses systèmes d'information des attaques visant à endommager leur fonctionnement, manipuler, bloquer ou voler des données. Il procède à des simulations

d'intrusion et mène des campagnes de sensibilisation à destination de l'ensemble de ses salariés (cf. contrôle interne).

## AUTRES INFORMATIONS RSE

Compte tenu de la nature de ses activités industrielles, Mersen considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport :

- Lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable.

En ce qui concerne la biodiversité, le Groupe considère que ce n'est pas un sujet majeur le concernant. Des tests sur le graphite ont été effectués dans le cadre de la réglementation Reach, et n'ont révélé aucune toxicité sur l'environnement. Les autres éléments constitutifs de ses produits n'ont, à sa connaissance, que peu ou pas d'impact sur la biodiversité.

## NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING

Le présent chapitre contient les informations sociales, sociétales et environnementales requises au titre de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2017-1180 et du décret d'application n° 2017-1265, ayant transposé la Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre

2014, relative à la publication d'informations non financières. Les principes de reporting sont décrits dans un référentiel de mis à jour chaque année (v34 en 2019).

En 2019, le Groupe a élargi son périmètre de reporting environnemental et publie donc des chiffres 2018 retraités.

### 1. Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting RSE englobe les sociétés du Groupe selon les principes suivants :

- **Reporting standard** : toutes les sociétés du reporting consolidé.
- **Reporting social** : toutes les sociétés consolidées incluses dans le système d'information RH -SIRH- (représentent 97% des effectifs du Groupe) (80). Seul l'indicateur effectif total est publié en tenant compte de toutes les sociétés du reporting de consolidation financière standard (86).
- **Reporting sociétal** : toutes les sociétés du Groupe (86).
- **Reporting sécurité** : toutes les sociétés du Groupe ayant une activité industrielle (59), sauf pour les accidents (LTIR, TRIR, SIR) qui couvrent toutes les sociétés du Groupe.

- **Reporting environnemental** : toutes les sociétés du Groupe ayant une activité industrielle (59).
- Certaines exclusions de périmètre ont pu être définies pour certains indicateurs, par exemple lorsque certaines législations locales ne permettent pas de restituer une information pertinente ou que la collecte de certaines données n'a pas encore pu être organisée de manière satisfaisante. Le tableau de synthèse en fin de chapitre récapitule le périmètre couvert par chacun des indicateurs.

### 2. Périodes de reporting

Les indicateurs chiffrés sont calculés selon le principe suivant :

- **Données sociales** : sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2019.
- **Données sécurité** : sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019, ou pour les sociétés acquises depuis moins d'un an, à compter de la date d'intégration dans le Groupe.

- **Données environnementales** : sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019, ou pour les sociétés acquises depuis moins d'un an, à compter de la date d'intégration dans le Groupe.

## 3. Collecte des données

Les informations sont collectées sur la base d'indicateurs décrits dans des fiches qui précisent notamment, la fréquence du reporting, les objectifs de l'indicateur, son périmètre d'application, les définitions utiles à la bonne compréhension de l'indicateur et de son périmètre, la méthodologie de calcul et les contrôles de cohérence.

### 3.1. Informations sociales

Les informations sociales sont collectées à partir du système d'information SIRH déployé dans toutes les sociétés consolidées du Groupe à l'exception de quelques entités (en particulier celles acquises récemment dans le périmètre de consolidation). Pour celles-ci (périmètre non inclus dans le SIRH), seuls les indicateurs relatifs aux effectifs sont disponibles.

Les données transmises par les filiales, une fois collectées, sont soumises, avant consolidation finale, à différents contrôles de cohérence. Toute valeur ou variation de valeur qui serait considérée comme suspecte fait dans ce cas l'objet d'une investigation auprès du site concerné. Il est alors demandé à celui-ci de corriger ou de justifier la donnée ainsi vérifiée. Si la valeur ne peut être corrigée ou si l'explication fournie est considérée comme non probante, le périmètre concerné par cette valeur est alors écarté du périmètre de consolidation.

### 3.2. Informations sécurité

Les indicateurs liés à la sécurité sont collectés mensuellement à travers l'outil de reporting Calame déployé dans toutes les sociétés du Groupe. Ceux relatifs aux accidents, concernent aussi bien les collaborateurs de Mersen que les intérimaires et les employés d'entreprises extérieures intervenant sur les sites.

Les données transmises par les filiales, une fois collectées, sont soumises, avant consolidation finale, à différents contrôles de cohérence. Toute valeur ou variation de valeur qui serait considérée comme suspecte fait dans ce cas l'objet d'une investigation auprès du site concerné. Il est alors demandé à celui-ci de corriger ou de justifier la donnée ainsi vérifiée.

### 3.3. Informations environnementales

Les indicateurs liés à l'environnement sont collectés annuellement avec l'outil de reporting Calame qui est renseigné par les responsables HSE de chaque entité. Seules les données liées aux déchets sont collectées trimestriellement.

Les données transmises par les filiales, une fois collectées, sont soumises, avant consolidation finale, à différents contrôles de cohérence. Toute valeur ou variation de valeur qui serait considérée comme suspecte fait dans ce cas l'objet d'une investigation auprès du site concerné.

### 3.4. Informations sociétales

Indicateurs qualitatifs, ils sont collectés annuellement à travers un questionnaire envoyé à toutes les filiales.

## 4. Acteurs du reporting et responsabilités

Il existe trois niveaux de responsabilité :

#### ■ Responsabilité Corporate

La direction santé, sécurité, environnement en coordination avec la direction des Ressources Humaines pour les informations sociales, et la direction de la communication financière pour les informations sociétales, organise le reporting auprès des directeurs des sociétés incluses dans le périmètre. A ce titre, elle :

- a défini les indicateurs du référentiel ;
- diffuse le référentiel et ses indicateurs auprès des sociétés et s'assure de leur bonne compréhension au travers d'informations et de formations adéquates ;
- coordonne la collecte des données ;
- s'assure du respect du planning de reporting ;
- contrôle l'exhaustivité et la cohérence des données collectées ;
- consolide les informations ;
- exploite et synthétise les données.

#### ■ Responsabilité des sociétés du Groupe

Le reporting des données est sous la responsabilité du directeur de chaque entité entrant dans le périmètre qui :

- organise la collecte des données au niveau de l'entité qu'il supervise en définissant les responsabilités et en s'assurant de la bonne compréhension du référentiel et de ses indicateurs ;
- s'assure de la traçabilité des informations ;
- s'assure du respect du planning de reporting ;
- contrôle l'exhaustivité et la cohérence des données qu'il transmet et met en œuvre les contrôles et vérifications nécessaires par des personnes indépendantes de la collecte.

#### ■ Organisme externe

Les travaux d'audit et de vérification sont effectués sur les données 2019, par un organisme tiers indépendant, en conformité avec le décret d'application du 9 août 2017.

## 5. Précisions méthodologiques

Du fait de l'implantation mondiale du Groupe et de certaines législations locales, les méthodologies de collecte des indicateurs sont adaptées à certaines contraintes locales du Groupe.

### Absentéisme

Nombre de jours d'absence, pour toute raison, que l'employeur ne peut pas anticiper : maladies, accidents du travail, maternité/paternité, grève et toute autre absence non prévisible.

### Accident déclaré

Lésion ou blessure corporelle ou psychologique étant la conséquence soudaine d'un événement survenu du fait ou à l'occasion du travail qui a fait l'objet d'une prescription d'un professionnel de santé et qui, selon la réglementation locale, doit être déclarée à l'autorité administrative

### Accident de travail avec arrêt

Accident entraînant un arrêt de travail. En cas d'accident affectant plusieurs personnes, celui-ci est comptabilisé en accident unique, seul le fait générateur étant pris en compte. Les accidents pris en compte sont les accidents retenus comme directement liés au travail après investigation des responsables sécurité et sur lesquels le Groupe peut avoir une action de prévention, par exemple : exclusion de certains événements de type malaise non lié au travail ou accident de trajet, même si ces événements ont été reconnus comme accident du travail par les autorités compétentes. Les indicateurs LTIR (Lost Time Injury Rate – taux d'accidents avec arrêt de travail), TRIR (Total recordable incident rate – taux de fréquence des accidents déclarés) et SIR (Severity Injury Rate – taux de gravité) incluent les salariés Mersen, les intérimaires et les sociétés extérieures.

### Accord

Ensemble de dispositions prises et acceptées par la direction d'une société opérationnelle, d'une activité ou du Groupe, et un ou plusieurs représentants du personnel.

### Effectif total et répartition par sexe, âge, zone géographique

Salariés inscrits à l'effectif en fin d'exercice, en contrat à durée déterminée ou indéterminée, à l'exclusion des intérimaires alternants, stagiaires et sous-traitants.

### Effectif atteint par une maladie professionnelle (périmètre France soit 20 % de l'effectif)

La notion de maladie professionnelle étant trop hétérogène selon les pays, cette information est fournie uniquement sur le périmètre français. Une maladie est reconnue comme professionnelle si elle figure sur l'un des tableaux annexés au Code de la Sécurité sociale ou au Code rural.

Sous certaines conditions, des maladies n'y figurant pas peuvent également être prises en charge :

- les maladies désignées dans un tableau de maladies professionnelles mais pour lesquelles une ou plusieurs conditions (tenant au délai de prise en charge, à la durée d'exposition ou à la liste limitative des travaux) ne sont pas remplies, lorsqu'il est établi qu'elles sont directement causées par le travail habituel de la victime ;
- les maladies non désignées dans un tableau de maladies professionnelles lorsqu'il est établi qu'elles sont essentiellement et directement causées par le travail habituel de la victime et qu'elles entraînent une incapacité permanente d'un taux au moins égal à 25 % ou sont à l'origine de son décès.

### Embauches

Nombre total de personnes recrutées pendant l'exercice qui répondent à la définition « Effectif total » décrite ci-dessus.

### Formation

Les actions de formation comptabilisées sont celles qui sont organisées et financées par le Groupe qui visent à :

- améliorer la performance, adapter le salarié aux évolutions de son poste ;
- développer les talents du salarié, lui faire acquérir de nouvelles compétences.

Sont exclus de ce décompte les formations aux prérequis du poste, les programmes d'information, formations réglementaires, stages et apprentissage (périodes de formation à l'école). Le modèle retenu de SIRH est basé sur une collecte de données mensuelle. Les actions de formation n'ayant pas systématiquement une périodicité mensuelle, celles-ci font l'objet d'un retraitement manuel en fin d'exercice.

## Formation en matière de protection de l'environnement

Cet indicateur comptabilise l'ensemble des heures dispensées dans le cadre d'une formation dont l'intitulé et/ou le thème principal ont un lien direct avec les questions relatives à la protection de l'environnement.

## Managers

Un salarié est considéré comme manager lorsqu'il occupe une fonction de management de fonction (ingénieur, chef de projet, expert technique) ou d'équipe, à l'exception du management de premier niveau (agents de maîtrise).

## Nationalité locale

La nationalité locale se définit comme étant la nationalité du pays dans lequel est implantée la Société.

## Organes de gouvernance

Les organes de gouvernance considérés sont le Comité Exécutif et le Conseil d'administration.

## Politique

Une politique est un cadre général organisé, communiqué et déployé par les directions centrales du Groupe sur l'ensemble des sociétés ou sur des groupements de sociétés ciblés. Ce cadre est formalisé dans un document officiel signé.

## Responsable HSE

Un responsable HSE est un salarié en charge de la gestion des questions environnementales, de santé et de sécurité

## Salariés handicapés

Le Groupe étant implanté dans un grand nombre de pays, il est soumis aux diverses législations locales. Il ne peut de ce fait publier d'informations quantitatives sur les personnes en situation de handicap. Seules des informations qualitatives sont fournies pour certains pays.

## Séniors

Salariés de 55 ans et plus.

## 6. Tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers

	Informations qualitatives ou quantitatives	Périmètre*	Pages
<b>PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT</b>			
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Qualitatif	Standard	106
Maîtriser nos approvisionnements	Qualitatif	Standard	103
Chiffre d'affaires lié au développement durable	Quantitatif	Standard	104
Taux de certification ISO 14001	Quantitatif	Environnemental	107
Nombre d'heures de formation en matière de protection de l'environnement	Quantitatif	Environnemental	107
Investissements liés à l'environnement	Qualitatif	Standard	107
Montant des provisions significatives pour risques en matière d'environnement	Quantitatif	Standard	107
<b>Energie</b>			
Consommation d'électricité	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de gaz	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de GPL	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de fuel, propane, butane	Quantitatif	Environnemental	108
Part d'énergies renouvelables dans l'énergie consommée	Quantitatif	Environnemental	108
<b>Eau</b>			
Volume d'eau consommée	Quantitatif	Environnemental	108
<b>Matières premières</b>			
Consommation de brai	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de cokes	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de graphite artificiel	Quantitatif	Environnemental	108
Consommation de cuivre	Quantitatif	Environnemental	109
<b>Consommations liées à l'emballage et à la logistique</b>			
Consommation de bois	Quantitatif	Environnemental	109
Consommation de carton	Quantitatif	Environnemental	109
<b>Gaz à effet de serre</b>			
Mesure de GES scope 1	Quantitatif	Environnemental	109
Mesure de GES scope 2	Quantitatif	Environnemental	109
Mesure de GES scope 3	Quantitatif	Environnemental	109
<b>Déchets</b>			
Déchets totaux	Quantitatif	Environnemental	111
Déchets dangereux	Quantitatif	Environnemental	111
Déchets recyclés	Quantitatif	Environnemental	111
<b>CAPITAL HUMAIN</b>			
Effectifs répartis par sexe	Quantitatif	Standard	113
Effectifs répartis par âge	Quantitatif	Social	113
Effectifs répartis par zone géographique	Quantitatif	Standard	112
Effectifs par catégorie professionnelle	Quantitatif	Standard	112
Nombre d'embauches	Quantitatif	Social	113
Nombre de licenciements	Quantitatif	Social	113
Nombre de départs	Quantitatif	Social	113
Taux de réalisation du potentiel humain	Quantitatif	Standard	113
Taux d'absentéisme	Quantitatif	Social	113
Organisation du dialogue social	Qualitatif	Standard	116

\* Périmètre : se reporter aux définitions du paragraphe 1 de la note méthodologique.

	Informations qualitatives ou quantitatives	Périmètre*	Pages
<b>Diversité</b>			
Politique diversité et égalité des chances	Qualitatif	Standard	114
Salariés handicapés	Qualitatif	Standard	116
Pourcentage de femmes managers	Quantitatif	Standard	115
Pourcentage de femmes au sein des organes de gouvernance	Quantitatif	Standard	115
Pourcentage de seniors	Quantitatif	Social	113
Pourcentage de directeurs de sites de nationalité locale	Quantitatif	Standard	114
<b>Santé &amp; Sécurité</b>			
Politique santé/sécurité	Qualitatif	Standard	122
Pourcentage de sites industriels ayant un responsable sécurité dédié	Quantitatif	Sécurité	122
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les salariés et les intérimaires (LTIR)	Quantitatif	Standard	123
Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt des salariés et intérimaires (TRIR)	Quantitatif	Standard	123
Taux de gravité des accidents du travail des salariés et intérimaires (SIR)	Quantitatif	Standard	123
Nombre de visites de sécurité	Quantitatif	Sécurité	123
Maladies professionnelles	Quantitatif	France	124
Nombre d'heures de formation santé/sécurité	Quantitatif	Standard	123
Audits santé/sécurité	Quantitatif	Standard	123
<b>Formation</b>			
Politique mise en œuvre en matière de formation	Qualitatif	Social	118
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Quantitatif	Social	118
<b>ETHIQUE ET COMPLIANCE</b>			
Politique Ethique	Qualitatif	Standard	125
Actions engagées pour prévenir la corruption	Qualitatif	Standard	125

\* Périmètre : se reporter aux définitions du paragraphe 1 de la note méthodologique.

# RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La déclaration de performance extra-financière revue concerne l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## Demande, Responsabilités et Indépendance

Suite à la demande qui nous a été faite par Mersen S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce français, nous avons effectué la vérification de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) relative à l'exercice clos le 31/12/2019 publiée dans le document de référence de Mersen S.A., en tant qu'organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac sous le N° 3-1341 (liste des implantations et portée disponibles sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)).

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une DPEF conforme, en référence aux articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-

105-1 du code de commerce français, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La DPEF a été préparée conformément au référentiel de reporting de la société ci-après nommé « les procédures de reporting ». La DPEF sera disponible sur le site internet de la société ainsi qu'une synthèse des « procédures de reporting ».

Il nous appartient de conduire les travaux de vérification de la DPEF qui nous permettent de formuler un avis motivé quant à :

- La conformité de la DPEF aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225-105 ;

Nous avons conduit les travaux de vérification de la DPEF de manière impartiale et indépendante, en conformité avec les pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante et en application du Code Ethique appliqué par l'ensemble des intervenants Bureau Veritas.

## Nature et étendue des travaux

Pour délivrer l'avis motivé sur la conformité de la DPEF et l'avis motivé sur la sincérité des informations fournies, nous avons effectué nos travaux de vérification conformément aux articles A.225-1 à A.225-4 du Code de commerce et à notre méthodologie interne, pour la vérification de la DPEF, notamment :

- Nous avons pris connaissance du périmètre consolidé devant être considéré pour l'établissement de la DPEF, tel que précisé dans l'article L.233-16 du code de commerce. Et nous sommes assurés que la DPEF couvre l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre consolidé précisé dans la DPEF ;
- Nous avons collecté des éléments de compréhension relatifs aux activités de la société, au contexte dans lequel la société évolue, et aux conséquences sociales et environnementales de ses activités et des effets de ces activités quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons pris connaissance du contenu de la DPEF et vérifié qu'elle intègre les éléments de l'article R.225105 du code de commerce :
  - La présentation du modèle d'affaires de la société ;
  - La description des principaux risques liés à l'activité de la société, pour chaque catégorie d'information mentionnée au III de l'article L.225-102-1, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques appliquées par la société, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques identifiés ;
  - Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons examiné le dispositif de l'entreprise pour passer en revue les conséquences de ses activités telles que listées au III de l'article L.225-102-1, identifier et hiérarchiser les risques afférents ;
- Nous avons identifié les informations manquantes ainsi que les informations omises sans que soient fournies d'explications ;

- Nous avons vérifié que les informations omises relatives aux risques principaux identifiés font l'objet, dans la DPEF, d'une explication claire et motivée des raisons justifiant cette omission ;
- Nous nous sommes assurés de la mise en place par la société de processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF. Nous avons examiné les « procédures de reporting » au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible, exhaustivité et neutralité, et le cas échéant, en tenant compte des bonnes pratiques professionnelles issues d'un référentiel sectoriel ;
- Nous avons identifié les personnes qui au sein de la société, sont en charge de tout ou partie du processus de reporting et nous avons mené des entretiens auprès de certaines de ces personnes ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons apprécié par échantillonnage la mise en œuvre des « procédures de reporting », notamment les processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations ;
- Pour les données quantitatives<sup>(1)</sup> que nous avons considérées comme étant les plus importantes, nous avons :
  - Réalisé une revue analytique des données et vérifié, sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
  - Sélectionné un échantillon d'entités<sup>(2)</sup> contributrices dans le périmètre de consolidation, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées de la société, de leur implantation et des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices ;
  - Réalisé des tests de détails sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des « procédures de reporting », à rapprocher les données des pièces justificatives, à vérifier les calculs et la cohérence des résultats ;
  - L'échantillon sélectionné représente un taux de couverture de 22 % des effectifs et entre 20 % et 84 % des valeurs reportées pour les informations environnementales testées ;

- Pour les informations qualitatives que nous avons estimées les plus importantes, nous avons consulté des sources documentaires et, conduit des entretiens avec les personnes en charge de leur rédaction. ; nous avons examiné la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF.
- Nos travaux ont été conduits entre le 3 octobre 2019 et la signature de notre rapport sur une durée d'environ cinq semaines, par une équipe de 7 vérificateurs. Nous avons conduit plus d'une trentaine d'entretiens avec des personnes en charge du reporting lors de cette mission.

## Observations sur les procédures de reporting ou le contenu de certaines informations

Sans remettre en cause les conclusions ci-dessous, nous exprimons les observations suivantes :

- La matrice de matérialité présentée par Mersen S.A. dans sa déclaration de performance extra-financière, identifie et hiérarchise des enjeux et permet de formuler une feuille de route. Néanmoins la déclaration de performance extra-financière n'expose pas explicitement les risques principaux liés aux impacts des activités, produits et relations d'affaires de Mersen S.A.
- Les différents périmètres de reporting, pour l'exercice vérifié présent, ne bénéficiaient pas de règles clairement écrites concernant les dispositions d'entrée, de sortie du périmètre croisant les notions de sites industriels, de sociétés consolidées et de sites où des travailleurs sont présents.
- Le calcul des émissions du scope 3 comporte encore quelques imprécisions ou justifications nécessaires à apporter pour 2020.
- Pour certains indicateurs, nous n'avons pas l'assurance qu'ils soient reportés de manière homogène (cas de heures travaillées sous-traitants, cas du Facteur correctif du Gaz naturel), des précisions sont à apporter au protocole de reporting.

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total au 31/12 répartis par sexe, et répartition géographique, Part des sites ayant des directeurs de site de nationalité locale ; Nombre d'embauches ; Nombre de départs ; pourcentage de femmes managers et cadres et pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes, absentéisme ; LTIR et SIR (salariés, intérimaires et sous-traitants), nombre de visites sécurité ; pourcentage de sites audités en interne en santé et sécurité, effectif atteint d'une maladie professionnelle ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié, taux de réalisation du potentiel humain.

**Indicateurs environnementaux** : Consommation d'électricité ; Consommation de gaz ; Consommation totale d'énergie ; Consommation d'eau ; Consommation de matières premières : coke et cuivre ; Consommation d'emballages : bois et carton ; Emissions de CO<sub>2</sub>, scope 1, scope 2 et scope 3 ; Tonnages de déchets industriels et part des déchets dangereux ; Part de déchets recyclés ; Part de déchets recyclés et valorisés thermiquement.

**Informations qualitatives** : Développer des produits innovants qui participent au développement durable : électronique, Développer des produits à empreinte environnementale réduite, de leur conception à leur recyclage ; Promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement sur l'ensemble des sites : organisation : un système de management ; Une démarche d'amélioration continue ; Santé et sécurité : des priorités de chaque instant ; politique diversité, politique éthique, charte achat et chiffres d'affaires lié au développement durable.

(2) Audit sur site des données sociales et environnementales : Xianda (Chine), Songjiang (Chine), Juarez (Mexique), Holytown (Royaume-Uni), Gennevilliers (France). Et site de St Marys (Etats-Unis) audit à distance de quelques données environnementales.

- Les données relatives aux 3 sites Mersen présents en Grande Bretagne ne sont pas reconnus fiables pour deux indicateurs : le nombre moyen d'heures de formation par salarié ainsi que l'absentéisme. Les données de ces 3 sites n'ont pas été consolidées au niveau du groupe, cela concerne 2,8 % des salariés du groupe.

## Avis motivé

En conclusion, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R.225-105 et la sincérité des informations fournies.

A Puteaux, le 28 février 2020

Pour Bureau Veritas

Laurent Mallet

Directeur d'agence

# 5 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

<b>RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>138</b>
1. Dénomination, siège social forme et durée	138
2. Objet social (statuts, article 3)	138
3. Registre du Commerce et des Sociétés (RCS)	138
4. Legal Entity Identifier (LEI)	138
5. Consultation des documents relatifs à la Société et site web	138
6. Exercice social	138
7. Assemblée Générale	139
8. Franchissement de seuil (statuts, article 11 ter)	139
9. Intervention de la Société sur ses propres actions	139
10. Droit de vote double	139
11. Catégories d'actions (articles 6, 13 et 15 des statuts)	140
<b>RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL</b>	<b>142</b>
1. Conditions	142
2. Répartition du capital	142
3. Droits de vote	142
4. Autorisations d'augmentations de capital	142
5. Tableau d'évolution du capital	146
6. Titres donnant accès au capital	146
7. Certificats de droits de vote	146
8. Certificats d'investissement	146
9. Nantissement d'actions	146
10. Pacte d'actionnaires	146
<b>PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS</b>	<b>147</b>
1. Contrat de liquidité	147
2. Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2019	147
3. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020	148
<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>150</b>
1. Franchissements de seuil	150
2. Dividende	151
<b>L'ACTION MERSEN</b>	<b>152</b>
1. Évolution du cours de l'action et des volumes de transactions	152
2. Une relation de confiance avec les actionnaires	153
3. Calendrier de la communication financière du Groupe	153
4. Responsable de l'information financière	153

# RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

## 1. Dénomination, siège social forme et durée

Mersen  
Tour EQHO  
2 avenue Gambetta  
CS 10077  
F-92066 La Défense Cedex

Société Anonyme régie par la législation française.

La société a commencé d'exister le 1<sup>er</sup> janvier 1937 et prendra fin le 31 décembre 2114, sauf cas de prorogation ou dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

## 2. Objet social (statuts, article 3)

La Société a pour objet, en France et dans tous les autres pays, l'accomplissement de toutes opérations concernant l'étude, la fabrication, la transformation, l'utilisation et la vente :

- des produits, objets ou appareils à base de carbone associé ou non à d'autres matériaux ;
- des poudres métalliques, des objets obtenus à partir de ces poudres, des alliages spéciaux et des objets obtenus à partir de ces alliages ;
- des produits électromécaniques et électroniques ;
- de tous les produits industriels, notamment métallurgiques, mécaniques, en matières plastiques et en élastomère ;
- de tous autres produits, objets ou appareils pouvant avoir des connexions avec les précédents :
  - soit par l'utilisation de ceux-ci dans leur constitution,
  - soit par le développement des recherches,
  - soit par les procédés de fabrication, les applications industrielles ou les réseaux de commercialisation.

La Société, dans le domaine d'activité ci-dessus défini, pourra notamment se livrer aux opérations de toute nature se rapportant :

- aux matières premières, matériaux préparés, composants et éléments, pièces détachées et semi-produits, produits finis et appareils, combinaisons d'appareils, ensembles de toutes espèces et de toutes dimensions réunissant des combinaisons d'appareils ;
- tous travaux ;
- toutes techniques.

La Société pourra aussi réaliser indirectement les opérations relatives à des activités techniques, industrielles ou commerciales. Elle pourra, à cet effet, créer toutes sociétés et tous groupements, prendre toutes participations dans toutes sociétés de capitaux ou de personnes, effectuer tous apports et toutes souscriptions, procéder à tous achats ou ventes de titres, de parts ou de droits sociaux.

Et, généralement, elle pourra réaliser toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher principalement ou accessoirement à ces activités.

La Société pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes français ou étrangers.

## 3. Registre du Commerce et des Sociétés (RCS)

RCS NANTERRE B 572 060 333 - CODE APE : 7010Z.

## 4. Legal Entity Identifier (LEI)

OQXDLNM5DTBULYMF5U27

## 5. Consultation des documents relatifs à la Société et site web

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social auprès de :

Thomas Baumgartner, Directeur Administratif et Financier

Mersen  
Tour EQHO  
2 avenue Gambetta  
92400 Courbevoie (France)  
Tél. : + 33 (0) 1 46 91 54 19

[www.mersen.com](http://www.mersen.com)

## 6. Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

## 7. Assemblée Générale

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi et délibèrent aux conditions de quorum et de majorité fixées par la loi.

Les modalités de convocation aux assemblées générales sont décrites dans l'article 25 des statuts disponibles sur le site internet du Groupe : [www.mersen.com/fr/groupe/gouvernance](http://www.mersen.com/fr/groupe/gouvernance).

## 8. Franchissement de seuil (statuts, article 11 ter)

Les statuts de la Société prévoient que toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L.233-7 et suivants du Code de commerce, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L233-3 du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote égale ou supérieure à 1 % est tenue, dans les cinq jours de la négociation des titres, indépendamment de leur livraison, qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total des actions ou de titres donnant accès à terme au capital et le nombre des droits de vote qu'elle possède. Le franchissement à la baisse de ce seuil de 1 % devra être déclaré dans les mêmes formes et selon les mêmes délais. Cette obligation s'applique chaque fois que la part du capital ou des droits de vote détenue augmente ou diminue d'au moins 1 %.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote en font la demande lors de l'Assemblée.

A l'obligation d'information ci-dessus s'ajoute l'obligation d'information des franchissements de seuil prévus par la loi.

## 9. Intervention de la Société sur ses propres actions

L'Assemblée générale mixte du 17 mai 2019 a autorisé, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, la Société à opérer en bourse sur ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Mersen par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues,
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,

- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe,
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire.

Le prix maximal d'achat a été fixé à 50 euros par action. Ce prix a été fixé sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société. Compte tenu du prix maximal d'achat ainsi défini et du nombre d'actions composant le capital au jour de l'autorisation, le montant maximal global des achats ne peut excéder 103 840 600 euros.

Cette autorisation remplace celle accordée par l'Assemblée générale du 17 mai 2018. Une nouvelle autorisation de rachat d'actions sera proposée à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020.

Les achats, attributions ou cessions de ces actions pourront être effectués et payés par tout moyen et notamment dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu par la Société avec un Prestataire de Service d'Investissement.

En 2019, la Société a acheté 21 373 actions afin de couvrir les plans d'actions attribués gratuitement aux salariés.

Par ailleurs, en mars 2005, la Société avait conclu avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI. Ce contrat de liquidité avait été renouvelé chaque année par tacite reconduction. La Société a conclu un nouveau contrat avec EXANE en date du 24 janvier 2019 afin de se mettre en conformité avec le nouveau contrat préconisé par l'AMAFI.

## 10. Droit de vote double

Afin de tenir compte de l'entrée en vigueur de la Loi n° 2014- 384 du 29 mars 2014, la Société a soumis à l'Assemblée générale statuant à titre extraordinaire du 19 mai 2015, une résolution prévoyant la suppression du droit de vote double, afin que les actionnaires puissent se prononcer sur ce sujet et décider in fine.

La résolution ayant été rejetée, le droit de vote double est donc désormais attaché à toutes actions remplissant cumulativement les deux conditions suivantes : i) être inscrites au nominatif depuis au moins deux ans, et ii) être entièrement libérées.

## 11. Catégories d'actions (articles 6, 13 et 15 des statuts)

En raison de l'arrivée du terme de la période de conversion des actions de catégorie B et à l'intégralité des actions B ayant été converties en actions ordinaires, le Conseil d'administration a procédé en date du 29 janvier 2020 à l'annulation des 317 actions de catégorie B et à la modification corrélative des statuts. Ainsi, le nouvel article 6 des statuts prévoit quatre catégories d'actions, les Actions A qui sont des actions ordinaires, les Actions C, D et E qui sont des actions de préférence émises en application des articles L.228-11 et suivants du Code de commerce.

Les Actions A sont librement négociables (article 13). Les Actions C, les Actions D et les Actions E sont cessibles dans les conditions prévues à l'article 15 des statuts.

### 11.1. Actions C (plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2016)

A l'issue de la période d'acquisition, chaque Action C donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à un dividende par Action C égal à 10 % du dividende par action attribué aux Actions A. Toute Action C donne droit, en cours de société comme en cas de liquidation, à égalité de valeur nominale et, sauf à tenir compte le cas échéant de la date de jouissance, au règlement de la même somme nette, égale à 10 % de toute somme versée à chaque Action A, pour toute répartition ou tout remboursement, en application de ce qui figure au paragraphe I (Droits attachés aux actions) de l'article 15 des statuts.

Les Actions C seront susceptibles d'être converties en actions ordinaires à l'issue de la période fixée dans le plan d'attribution d'actions gratuites de catégorie C, selon une parité de conversion déterminée sur la base de l'évolution du cours de bourse. Le nombre maximum total d'Actions A susceptibles de résulter de la conversion des Actions C ne pourra excéder 129 000 actions, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des bénéficiaires des Actions C.

A l'issue de la période de Conservation des Actions C, telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions C décidant leur attribution, chaque actionnaire C dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions C qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes II 4 à 5 de l'article 15 des statuts.

A l'issue de la Période de Conservation, les Actions C sont librement cessibles entre les Actionnaires C. Les Actions C pourront être converties en Actions A pendant un délai de trente jours selon les conditions figurant au plan et selon une parité déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final. Une règle spécifique est définie lorsque l'issue de la période de conversion tombe pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société.

Le « Cours de Bourse Initial » désignera le montant le plus élevé entre (i) 17 euros, et (ii) la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des Actions A sur une période précédant la Date d'Attribution de 20 jours de bourse précédant la Date d'Attribution. Le cours de bourse initial a été finalement fixé à 17 euros. La « Date d'Attribution » est définie comme la date à laquelle un plan d'attribution d'actions gratuites est adopté par le conseil d'administration.

Le « Cours de Bourse Final » désigne la moyenne des premiers cours cotés des Actions A entre la date du deuxième anniversaire de la Date d'Attribution (incluse) et la date du début de la Période de Conversion durant laquelle les titulaires d'Actions C auront demandé la conversion en Actions A (exclue). La Parité de Conversion sera égale à :

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur à 150 % du Cours de Bourse Initial (le « Cours de Bourse Final Maximum ou «CFMax»») :
- $N = 10 + 300 (CF - CI) / CF$
- Si le Cours de Bourse Final est supérieur au Cours de Bourse Final Maximum :  $N = 10 + (CFMax \times 100) / CF$
- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :  $N = 10$

Où :

«N» désigne le nombre d'Actions A auquel chaque Action C donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu, le nombre d'Actions A attribuées à un titulaire d'Actions C sera arrondi à l'unité inférieure ; «CF» désigne le Cours de Bourse Final ; «CI» désigne le Cours de Bourse Initial ; et «CFMax» désigne le Cours de Bourse Final Maximum.

En outre, à défaut de conversion à l'issue de périodes prévues par les paragraphes 4 à 6 de l'article 15 des statuts, les Actions C seront automatiquement converties en Actions A.

## 11.2. Actions D (plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2017)

Les Actions D disposeront des mêmes droits et obligations que ceux prévus au paragraphe II de l'article 15, des statuts relativement aux Actions C, qui s'appliqueront mutatis mutandis, sous réserve des modifications suivantes :

- Le « Cours de Bourse Initial » la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des Actions A sur une période de vingt (20) jours de bourse précédant la Date d'Attribution.
- Le nombre maximum total d'Actions A susceptibles de résulter de la conversion des Actions D ne pourra excéder 129 000 actions, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des bénéficiaires des Actions D.

## 11.3. Actions E (plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2018)

Les Actions E disposeront des mêmes droits et obligations que ceux prévus au paragraphe II de l'article 15, des statuts relativement aux Actions C, qui s'appliqueront mutatis mutandis, sous réserve des modifications suivantes :

- Les « Périodes de conversion » qui visent les périodes pendant lesquelles les Actions E pourront être converties en Actions A durent pendant un délai de trente (30) jours à compter (i) du quatrième anniversaire de la Date d'Attribution ou (ii) de la date tombant quatre ans et trois mois après la Date d'Attribution (les « Périodes de Conversion »), selon une parité (la « Parité de Conversion ») déterminée en fonction de la différence, en pourcentage, entre le Cours de Bourse Initial et le Cours de Bourse Final.

Où :

« N » désigne la « Parité de Conversion » c'est-à-dire le nombre d'actions ordinaires auquel chaque Action E donne droit, étant précisé qu'en cas de rompu, le nombre d'actions ordinaires attribuées à un titulaire d'Actions E sera arrondi à l'unité inférieure ;

- Si le  $CF < CI$  :  $N = 10$
- Si  $CI < CF < CF_{max}$  :  $N = 10 + 600 \times (CF - CI) / CF$
- Si  $CF > CF_{max}$  :  $N = 10 + (CF_{max} \times 100) / CF$

« CI » désigne le « Cours de Bourse Initial » qui est la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours cotés des actions ordinaires lors des 20 dernières séances de Bourse précédant la « Date d'attribution ».

« CF » désigne le « Cours de Bourse Final » qui est la moyenne des premiers cours cotés des actions ordinaires entre la date du deuxième anniversaire de la « Date d'attribution » (incluse) et la date du début de la « Période de Conversion » durant laquelle les titulaires d'actions E auront demandé la conversion en actions ordinaires (exclue).

« CFmax » désigne le « Cours de Bourse Final Maximum » qui est égal à 120 % du « Cours de Bourse Initial »

Le nombre maximum total d'Actions A susceptibles de résulter de la conversion des Actions E ne pourra excéder 103 400 actions, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des bénéficiaires des Actions E.

# RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

## 1. Conditions

Les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions sont effectuées conformément aux prescriptions légales.

## 2. Répartition du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social est fixé à 41 716 454 euros, divisé en 20 858 227 actions dont 20 855 883 actions de catégorie A, 1 172 actions de catégorie C, et 1 172 actions de catégorie D, de 2 euros de valeur nominale chacune. Des actions de catégorie E, qui sont des actions de préférence, peuvent en outre être émises en application des articles L.228-11 et suivants du Code de commerce.

Au 31 décembre 2019, 26 599 actions, soit 0,1 % du capital sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec la Société Exane-BNP-Paribas.

Au cours de l'année 2019, la Société a procédé au rachat de 21 373 actions en vue de l'affectation à des plans d'actions pour les salariés. Elle a affecté 103 470 titres auto-détenus à des plans d'actions pour les salariés (plan AGA 2017 et conversion des actions B en actions A)

En conséquence, l'auto-détention au 31 décembre 2019 est de 130 677 actions.

Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'a concerné les titres de l'émetteur au cours des trois dernières années. L'émetteur n'a en outre engagé aucune opération de ce type à l'égard d'autres sociétés pendant la même période.

A l'occasion de l'entrée d'AXA Private Equity (désormais Ardian) dans le capital de la Société en juillet 2008, un accord avait été conclu avec la Société. Aux termes de cet accord, ACF I Investment (Ardian) s'était engagé, sauf en cas d'offre publique, à ne pas procéder à la cession d'un bloc de 5 % ou plus du capital de Mersen à un investisseur identifié. Toute cession par ACF I Investment de ses actions sur le marché sera effectuée d'une manière ordonnée, dans toute la mesure du possible, dans le souci de limiter les effets d'une telle cession sur le cours de bourse de la Société. L'accord a pris fin le 30 juin 2012. Il est néanmoins prévu que l'obligation de cession ordonnée reste toujours effective au-delà de la résiliation de l'accord, tant qu'Ardian détiendra plus de 10 % du capital de la Société. En janvier 2020, Ardian a notifié le franchissement de seuil à la baisse de 10% du capital par vente sur le marché.

## 3. Droits de vote

Le nombre de droits de vote théorique est de 25 352 291 au 31 décembre 2019.

Le droit de vote double est attaché à toutes actions remplissant cumulativement les deux conditions suivantes : i) être inscrites au nominatif depuis au moins deux ans, et ii) être entièrement libérées. Les droits de vote double sont comptabilisés depuis le 4 avril 2016, conformément aux dispositions légales.

## 4. Autorisations d'augmentations de capital

### 4.1. AGM du 11 mai 2016

#### Attributions gratuites d'actions de préférence (résolution n° 18)

L'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, sauf en période d'offre publique portant sur les actions de la Société, à des attributions gratuites d'actions de préférence de la Société donnant droit à conversion en actions ordinaires, émises ou à émettre de la Société au profit de certaines catégories de salariés et mandataires sociaux, étant précisé que les droits attachés aux actions de préférence ont été fixés par les statuts de la Société. Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence ne pourra excéder 129 000 actions, soit 0,63 % du capital social de la Société. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera les critères et conditions d'attribution d'actions de préférence, l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions de préférence attribuées, ainsi que les conditions et les critères de performance. La présente autorisation rend caduque l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 19 mai 2015 et toute délégation de même nature. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 11 mai 2016, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a subdélégué au Directeur Général la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de préférence et l'attribution desdites actions. Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué 1 172 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 128 920 actions ordinaires, après conversion.*

*L'attribution définitive des actions de préférence est soumise à des conditions de performance liées à des critères d'atteinte de bénéfice net par action (BNPA) ou d'évolution du BNPA entre 2016 et 2017, par rapport à des comparables (le critère le plus favorable étant retenu).*

Le Directeur Général, en date du 11 mai 2018, sur délégation du Conseil d'administration conformément à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2016, constate la réalisation des conditions d'attribution suivantes : i) le taux de réalisation des conditions de performance s'établit à 100 %; ii) le nombre de bénéficiaires présents dans la Société est de 14; iii) le nombre d'actions gratuites de préférence à attribuer en appliquant le pourcentage d'atteinte des critères de performance, s'élève à 1 172 actions.

## 4.2. AGM du 18 mai 2017

### 4.2.1. Attribution gratuite d'actions (résolution n°18)

L'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder au profit des salariés, ou de certaines catégories d'entre eux, de la Société et de ceux des sociétés qui lui sont liées, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ou à émettre. Le nombre total des actions pouvant être ainsi attribuées ne peut excéder 84 000 actions représentant environ 0,4 % du capital au jour de l'Assemblée. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera l'identité et les catégories des bénéficiaires des attributions d'actions mentionnées ainsi que les conditions et les critères de performance et d'attribution des actions. La présente autorisation rend caduque l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 11 mai 2016. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 18 mai 2017, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a subdélégué au Directeur Général la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de performance et l'attribution desdites actions. Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué gratuitement les 84 000 actions de la Société à 121 salariés et cadres du Groupe Mersen selon des conditions de performance liées soit à un critère de marge d'EBITDA 2018 sur chiffre d'affaires, soit à un critère de variation de la marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires entre 2016 et 2018, par rapport à un panel de sociétés françaises comparables (le critère le plus favorable étant retenu).*

### 4.2.2. Attributions gratuites d'actions de préférence (résolution n° 19)

L'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, sauf en période d'offre publique portant sur les actions de la Société, à des attributions gratuites d'actions de préférence de la Société donnant droit à conversion en actions ordinaires, émises ou à émettre de la Société au profit de certaines catégories de salariés et mandataires sociaux, étant précisé que les droits attachés aux actions de préférence ont été fixés par les statuts de la Société. Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence ne pourra excéder 129 000 actions, soit 0,6 % du capital social de la Société. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera les critères et conditions d'attribution d'actions de préférence, l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions de préférence attribuées, ainsi que les conditions et les critères de performance. La présente autorisation rend caduque l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 11 mai 2016 et toute délégation de même nature. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 18 mai 2017, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a subdélégué au Directeur Général la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de préférence et l'attribution desdites actions. Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué 1 172 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 128 920 actions ordinaires, après conversion.*

*L'attribution définitive des actions de préférence est soumise à des conditions de performance liées à 2 critères d'atteinte, le plus favorable étant retenu. Ces critères sont basés d'une part sur la moyenne des BNPA 2017 et 2018, d'autre part sur la croissance du BNPA par rapport à des comparables.*

## 4.3. AGM du 17 mai 2018

### 4.3.1. Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes (résolution n°13).

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider d'augmenter le capital par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal d'augmentation de capital résultant de cette délégation ne pourrait pas excéder le montant nominal de 50 000 000 euros (représentant, à titre indicatif, environ 121 % du capital social existant au jour de l'Assemblée générale). Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2017. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

### 4.3.2. Emission d'actions ordinaires donnant accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution n°14)

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, d'actions ordinaires, et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre. Le montant nominal des actions susceptibles d'être émises ne pourrait pas être supérieur à 15 000 000 euros et le montant nominal des titres de créances supérieur à 300 000 000 euros. Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2017. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

#### **4.3.3. Emission d'actions ordinaires donnant accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et instauration d'un délai de priorité obligatoire (résolution n°15)**

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, d'actions ordinaires, et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre. Le montant nominal des actions susceptibles d'être émises ne pourrait pas être supérieur à 8 000 000 euros et le montant nominal des titres de créances supérieur à 300 000 000 euros. Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 11 mai 2016. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

#### **4.3.4. Emission d'actions ordinaires donnant accès à des actions ordinaires ou attribution de titres de créance, et/ou des valeurs mobilières donnant accès à actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution n°16)**

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, d'actions ordinaires, et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre. Le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises ne pourrait être supérieur à 4 000 000 euros et sera limité à 20 % du capital par an et le montant nominal des titres de créances supérieur à 300 000 000 euros. Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 11 mai 2016. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

#### **4.3.5. Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires (résolution n°18)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide que pour chacune des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital décidées en application des quatorzième à seizième résolutions, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les conditions prévues par les articles L 225-135-1 et R 225-118 du Code de commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'Assemblée, lorsque le Conseil d'administration constate une demande excédentaire.

#### **4.3.6. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres en capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution n°19)**

L'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres en capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente autorisation ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée, et s'imputera sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu prévu aux résolutions 15 et 16. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 11 mai 2016. La période de validité de cette autorisation est de 26 mois. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

#### **4.3.7. Attributions gratuites d'actions de préférence, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (résolution n° 24)**

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, sauf en période d'offre publique portant sur les actions de la Société, à des attributions gratuites d'actions de préférence de la Société donnant droit à conversion en actions ordinaires, émises ou à émettre de la Société au profit de certaines catégories de salariés et mandataires sociaux, étant précisé que les droits attachés aux actions de préférence ont été fixés par les statuts de la Société. Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des actions de préférence ne pourra excéder 129 000 actions, soit 0,5 % du capital social de la Société. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera les critères et conditions d'attribution d'actions de préférence, l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions de préférence attribuées, ainsi que les conditions et les critères de performance. La présente autorisation rend caduque l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2017 et toute délégation de même nature. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 17 mai 2018, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a subdélégué au Directeur Général la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de préférence et l'attribution desdites actions. Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué 940 actions gratuites de préférence aux membres du Comité Exécutif et à des cadres dirigeants du Groupe. Ce nombre correspondant à un nombre maximal de 103 400 actions ordinaires, après conversion.*

*L'attribution définitive des actions de préférence est soumise à des conditions de performance liées à 2 critères d'atteinte, le plus favorable étant retenu. Ces critères sont basés d'une part sur la moyenne des BNPA 2018 et 2019, d'autre part sur la croissance du BNPA par rapport à des comparables.*

#### 4.4. AGM du 17 mai 2019

##### 4.4.1. Emission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en faveur de salariés des sociétés du groupe Mersen dont le siège social est situé hors de France et en dehors d'un plan d'épargne d'entreprise (résolution n° 12)

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera (sauf en période d'offre publique sur les titres de la Société), par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées à des salariés du Groupe. Ces augmentations entraînent suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieure à 200 000 actions, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond fixé à la treizième résolution. Cette autorisation est valable 18 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2018. A ce jour, cette délégation n'a pas été utilisée par la Société.

##### 4.4.2. Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe (résolution n° 13)

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, et sur ses seules décisions, par émissions d'actions souscrites en numéraire réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Ces augmentations entraînent suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieure à 200 000 actions, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond fixé à la douzième résolution. Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2018. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

##### 4.4.3. Attribution gratuite d'actions à certains salariés (résolution n°14)

L'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder au profit des salariés, ou de certaines catégories d'entre eux, de la Société et de ceux des sociétés qui lui sont liées, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ou à émettre. Le nombre total des actions pouvant être ainsi attribuées ne peut excéder 84 000 actions représentant environ 0,4 % du capital au jour de l'Assemblée. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera l'identité et les catégories des bénéficiaires des attributions d'actions mentionnées ainsi que les conditions et les critères de performance et d'attribution des actions. La présente autorisation rend caduque l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2018. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 17 mai 2019, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a procédé à la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de performance, et a attribué gratuitement les 84 000 actions de la Société à 200 salariés et cadres du groupe Mersen selon des conditions de performance déterminées sur la base d'une progression de la marge d'EBITDA et de la croissance organique du chiffre d'affaires, les deux indicateurs étant calculés sur une moyenne de plusieurs années. De même qu'en 2018, les conditions de performance seront déterminées par rapport à une croissance cible et par rapport à la croissance d'un panel de sociétés comparables (retraitée, le cas échéant, de variations anormales sur la période ou d'opérations exceptionnelles significatives), le critère le plus favorable étant retenu.*

##### 4.4.4. Attribution gratuite d'actions à certains salariés ou certains mandataires sociaux (résolution n°15)

L'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, à procéder au profit du Directeur Général (mandataire social), des membres du Comité Exécutif et des Directeurs des Activités du Groupe, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ou à émettre. Le nombre total des actions pouvant être ainsi attribuées ne peut excéder 68 000 actions représentant environ 0,3 % du capital au jour de l'Assemblée. Le nombre total d'actions pouvant être attribuées au Directeur Général ne pourra dépasser 10% du nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation. Cette autorisation prévoit que le Conseil d'administration déterminera les conditions et les critères de performance d'attribution des actions. La période de validité de cette autorisation est de 38 mois.

*Lors de sa séance du 17 mai 2019, le Conseil d'administration a fait usage de cette autorisation et a procédé à la mise en œuvre du plan d'actions gratuites de performance et a décidé de n'attribuer gratuitement qu'un nombre de 59 000 actions sur les 68 000 actions, aux 14 cadres dirigeants du Groupe, y compris le Directeur Général, selon la combinaison de trois critères indépendants et cumulatifs (un critère boursier jugé sur un comparable externe (évolution de l'Eurostoxx 600), un critère de rentabilité défini sur le résultat opérationnel par actions, un critère RSE en cohérence avec les engagements RSE du Groupe).*

## 5. Tableau d'évolution du capital

Dates	Nature de l'opération	Capital après opération	Prime d'émission (en €)	Nombre cumulé d'actions après opération
27/01/2016	Création de 19 138 actions de € 2 de nominal par la levée d'options de souscription effectuées en 2015	41 384 108	297 213	20 692 054
27/01/2016	Annulation de 55 200 actions auto-détenues de € 2 de nominal	41 273 708	827 115	20 636 854
21/12/2016	Annulation de 165 000 actions auto-détenues de € 2 de nominal	40 943 708	NA	20 471 854
12/12/2017	Création de 165 772 actions résultant de la levée d'options de souscription effectuées en 2017	41 275 252	2 666 545	20 637 626
12/12/2017	Annulation de 585 actions de catégorie B de € 2 de nominal	41 274 082	NA	20 637 041
11/05/2018	Création de 1 172 actions de catégorie C de € 2 de nominal	41 276 426	NA	20 638 213
23/01/2019	Création de 129 905 actions résultant de la levée d'options de souscription effectuées en 2018	41 536 236	2 075 670	20 768 118
18/05/2019	Création de 10 600 actions ordinaires et création de 1 172 actions de catégorie D de € 2 de nominal	41 559 780	NA	20 779 890
29/01/2020	Création de 78 654 actions de € 2 de nominal par la levée d'options de souscription effectuées en 2019	41 717 088	1 348 433	20 858 544
29/01/2020	Annulation de 317 actions de catégorie B	41 716 454	NA	20 858 227

## 6. Titres donnant accès au capital

### ■ Options de souscription

Le nombre d'options de souscription d'actions restant à exercer au 31 décembre 2019 (après prise en compte des annulations) permettrait de créer un nombre de 60 931 actions nouvelles de 2 euros de nominal.

### ■ Actions gratuites de préférence (programme dirigeants)

Au 31 décembre 2015, 902 actions de préférence de catégorie B (correspondant à 99 220 actions ordinaires après conversion) avaient été attribuées. A l'issue de la période d'acquisition, en considération des conditions de performance, 317 actions de préférence de catégorie B ont été attribuées définitivement, correspondant à 34 870 actions ordinaires, et le Conseil a procédé à l'annulation d'un nombre de 585 actions lors de sa séance du 12 décembre 2017. L'intégralité des actions de catégorie B ayant été converties en actions ordinaires, le Conseil a constaté le 29 janvier 2020 l'annulation des 317 actions de catégorie B devenues sans objet.

Au 31 décembre 2016, 1 172 actions de préférence de catégorie C (correspondant au maximum à 128 920 actions ordinaires après conversion) ont été attribuées définitivement.

Au 31 décembre 2017, 1 172 actions de préférence de catégorie D (correspondant au maximum à 128 920 actions ordinaires après conversion) ont été attribuées définitivement.

Au 31 décembre 2018, 940 actions de préférence de catégorie E (correspondant au maximum à 103 400 actions ordinaires après conversion) ont été attribuées, sous réserve des critères de performances.

Le nombre d'actions ordinaires total susceptibles d'être attribuées définitivement (plans d'actions de préférence 2016, 2017 et 2018) est de 361 240 dont 268 290 aux membres du Comité exécutif (inclus 49 940 pour le Directeur Général).

### ■ Actions gratuites (programme dirigeants)

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan dirigeants 2019 est de 59 000 dont 44 250 pour les membres du comité exécutif (inclus 8 850 pour le Directeur Général).

### ■ Actions gratuites (programme non dirigeants)

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées dans le cadre des plans 2018 et 2019 est de 150 150.

### ■ Synthèse

Le nombre total d'actions gratuites susceptibles d'être attribuées définitivement, y compris par conversion des actions de catégorie C, D et E en actions ordinaires, est de 570 390 actions nouvelles de 2 euros de nominal, représentant 2,7 % du capital actuel.

Sur la base du nombre d'options de souscription pouvant être exercées par les bénéficiaires (60 931) ainsi que d'actions pouvant être définitivement attribuées (570 390), la dilution maximale serait de 3 %.

Il n'existe pas d'autres titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

## 7. Certificats de droits de vote

Néant.

## 8. Certificats d'investissement

Néant.

## 9. Nantissement d'actions

Néant.

## 10. Pacte d'actionnaires

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

# PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

## 1. Contrat de liquidité

En mars 2005, la Société avait conclu avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI. Ce contrat de liquidité avait été renouvelé chaque année par tacite reconduction. La Société a conclu un nouveau contrat avec EXANE en date du 23 janvier 2019 afin de se mettre en conformité avec le nouveau contrat préconisé par l'AMAFI.

Les moyens mis à disposition de ce contrat et portés au crédit du compte de liquidité en date du 25 février 2005 étaient une somme de 2 200 000 euros et aucun titre.

Au 31 décembre 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 26 599 titres
- 1 311 158 euros

## 2. Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2019

<b>Nombre d'actions auto-détenues par la Société au 31 décembre 2018</b>	<b>231 834</b>
Nombre d'actions achetées en janvier 2019	21 373
Nombre d'actions affectées au plan d'AGA 2017	68 600
Nombre d'actions affectées à la conversion des actions B	34 870
Nombre d'actions achetées dans le cadre du contrat de liquidité	265 788
Nombre d'actions vendues dans le cadre du contrat de liquidité	284 848
<b>Nombre d'actions auto-détenues par la Société au 31 décembre 2019</b>	<b>130 677</b>

La Société n'a pas eu recours à des produits dérivés.

### 3. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020

Établie en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, et des articles L225-209 et suivants du Code de commerce, le présent descriptif a pour objet de décrire les objectifs et modalités de renouvellement du programme de rachat d'actions.

#### 3.1. Synthèse des principales caractéristiques de l'opération

- Titres concernés : actions ordinaires Mersen, admises aux négociations du marché EURONEXT Paris, Compartiment B (code ISIN FR0000039620).
- Pourcentage maximum du capital dont le rachat est autorisé par l'Assemblée générale : 10 %.
- Prix d'achat unitaire maximum : 60 euros.
- Durée du programme : l'autorisation est valable pour 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2020, soit jusqu'au 13 novembre 2021.

#### 3.2. Objectifs du programme

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Mersen par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues,
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire.

#### 3.3. Cadre juridique

Ce programme s'inscrit dans le cadre des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Il sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2019, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises en matière ordinaire. La résolution correspondante qui sera proposée par le Conseil d'Administration est rédigée comme suit :

##### 3.3.1. Résolution concernant le programme de rachat d'actions

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 dans sa onzième résolution à caractère ordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera.

La Société n'entend pas utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés.

Le Conseil ne pourra sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le prix maximum d'achat est fixé à 60 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 125 149 362 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

### 3.4. Modalités

#### 3.4.1. Part maximale du capital à acquérir et montant maximal payable par Mersen

Mersen aura la faculté d'acquérir au maximum 10 % du capital existant à la date de l'Assemblée, soit à ce jour, 2 085 822 actions, étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité. La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu des 130 677 (soit 0,6 % du capital) actions déjà détenues au 31 décembre 2019, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 1 955 145 actions (soit 9,4 % du capital) sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

La Société se réserve la possibilité de faire usage de l'intégralité de l'autorisation. En conséquence, le montant maximal que Mersen serait susceptible de payer dans l'hypothèse d'achat au prix maximum fixé par l'Assemblée, soit 60 euros par action, s'élèverait à 117 308 700 euros.

Le montant des réserves libres de la Société qui figure au passif des derniers comptes annuels arrêtés et certifiés au 31 décembre 2019 s'élevait à 305 338 034 euros ; conformément à la loi, le montant du programme ne pourra être supérieur à ce chiffre jusqu'à l'arrêté des comptes de l'exercice 2019.

Mersen s'engage à rester en permanence dans la limite de détention directe ou indirecte de 10 % de son capital.

#### 3.4.2. Modalités des rachats

Les achats, attributions ou cessions de ces actions pourront être effectués à tout moment (sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société) et payés par tout moyen, sur le marché et hors marché, y compris par acquisition ou cession de blocs, et notamment dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu par la Société avec un prestataire de service d'investissement.

#### 3.4.3. Durée du calendrier du programme

Ces rachats d'actions ne pourront être réalisés qu'après approbation de la résolution correspondante qui sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 et ce, pour 18 mois, soit jusqu'au 13 novembre 2021.

### 3.5. Répartition par objectifs des actions auto-détenues au 31 décembre 2019

	Nombre d'actions auto-détenues et pourcentage du capital
Attribution ou cession d'actions aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise ainsi que l'attribution d'actions, notamment attribution gratuite d'actions ou option d'achat d'actions	104 078 0,5 %
Attribution à titre de conversion ou d'échange de valeurs mobilières (y compris de titres de créances) donnant accès au capital de la Société	0 0 %
Achat pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe	0 0 %
Annulation d'actions par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce	0 0 %
Animation de marché au travers d'un contrat de liquidité	26 599 0,1 %

# ACTIONNARIAT

## 1. Franchissements de seuil

- **17 janvier 2019** : Jousse Morillon Investissement déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % du capital et détenir désormais 190 000 titres, soit 0,92 % du capital et 0,75 % des droits de vote.
- **22 janvier** : Sycomore Asset Management déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 255 267 titres, soit 1,24 % du capital et 1,01 % des droits de vote.
- **14 février** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 409 276 titres, soit 1,98 % du capital.
- **26 février** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 422 037 titres, soit 2,03 % du capital.
- **5 avril** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 404 297 titres, soit 1,95 % du capital.
- **5 avril** : Sofina déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % des droits de vote et détenir désormais 440 145 titres, soit 2,12 % du capital et 1,73 % des droits de vote.
- **26 avril** : Sofina déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 149 836 titres, soit 0,72 % du capital et 0,59 % des droits de vote.
- **12 juin** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 376 219 titres, soit 1,81 % du capital et 1,49 % des droits de vote.
- **15 juillet** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et déclare détenir désormais 429 662 titres, soit 2,07 % du capital et 1,69 % des droits de vote.
- **19 juillet** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 410 985 titres, soit 1,98 % du capital et 1,61 % des droits de vote.
- **19 décembre** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 418 620 titres, soit 2,01 % du capital et 1,65 % des droits de vote.
- **20 décembre** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 403 682 titres, soit 1,94 % du capital et 1,60 % des droits de vote.
- **24 décembre** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 424 850 titres, soit 2,04 % du capital et 1,68 % des droits de vote.
- **27 décembre** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 406 072 titres, soit 1,95 % du capital et 1,66 % des droits de vote.
- **14 janvier 2020** : ACF I Investissement (Ardian) déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 10 % du capital et détenir désormais 2 075 857 titres, soit 9,96 % du capital et 16,13 % des droits de vote.
- **16 janvier** : Norges déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 028 377 titres, soit 4,94 % du capital et 4,07 % des droits de vote.
- **20 janvier** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 425 110 titres, soit 2,04 % du capital et 1,67 % des droits de vote.
- **22 janvier** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 410 693 titres, soit 1,97 % du capital et 1,62 % des droits de vote.
- **30 janvier** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 418 027 titres, soit 2,01 % du capital et 1,65 % des droits de vote.
- **31 janvier** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 410 295 titres, soit 1,97 % du capital et 1,62 % des droits de vote.
- **4 février** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 424 870 titres, soit 2,04 % du capital et 1,67 % des droits de vote.

## 1.1. Évolution de la répartition du capital

Détenteurs	31 déc. 2019			31 déc. 2018			31 déc. 2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
Public, dont									
- institutionnels français	9 651 287	46,3 %	54,9 %	10 442 202	50,3 %	58,7 %	11 154 393	54,1 %	59,6 %
- institutionnels autres pays	8 285 143	39,7 %	32,7 %	7 322 100	35,3 %	29,0 %	7 465 325	36,2 %	32,0 %
- actionnaires individuels	2 476 781	11,9 %	10,8 %	2 580 835	12,4 %	11,1 %	1 784 679	8,6 %	7,6 %
- actionnaires salariés	314 339*	1,5 %	1,6 %	191 147	0,9 %	1,2 %	207 971	1,0 %	0,7 %
Auto-détention	130 677	0,6 %		231 834	1,1 %		24 673	0,1 %	
<b>TOTAL</b>	<b>20 858 227</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>20 768 118</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>20 637 041</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Y compris 73 934 actions détenues par des salariés à la suite des plans d'actions gratuites 2016 et 2017.

Le Directeur Général et le Conseil d'administration possèdent 2 268 048 actions (dont 2 242 770 détenues par Bpifrance, et 19 640 actions par le Directeur Général), soit au total 10,9 % du capital.

A la connaissance de la Société, à la date de publication de l'URD, les actionnaires suivants détiennent plus de 5 % du capital et des droits de vote de la Société :

	Actions	% capital	Droits de vote exerçables en AG	% Droits de vote exerçables en AG
Bpifrance Participations	2 242 770	10,8 %	4 485 540	17,7 %
Caisse des Dépôts et Consignations	996 900	4,8 %	996 900	3,9 %
<b>SOUS-TOTAL (BPI + CDC)</b>	<b>3 239 670</b>	<b>15,6 %</b>	<b>5 482 440</b>	<b>21,6 %</b>
<b>ACF I Investissement (Ardian)</b>	<b>2 021 055</b>	<b>9,7 %</b>	<b>4 042 110</b>	<b>15,9 %</b>

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

## 2. Dividende

	Nb. d'actions à la clôture de l'exercice	Dividende par action (en euros)	Cours de bourse (en euros)			Taux de rendement global sur la base du dernier cours
			Plus haut	Plus bas	Dernier	
2015	20 692 054	0,50	25,80	16,53	17,00	2,9 %
2016	20 471 854	0,50	20,38	11,25	20,32	2,5 %
2017	20 637 041	0,75	39,43	20,43	37,34	2,0 %
2018	20 768 118	0,95	41,90	21,95	23,50	4,0 %
2019	20 858 227	1,00	35,15	22,80	34,15	2,9 %

Les dividendes sont prescrits dans les formes et délais légaux, soit 5 ans à compter de leur date de mise en paiement. Passé ce délai, ils sont versés à l'Etat.

Au titre de l'exercice 2019, la 3<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 prévoit le versement d'un dividende de 1,00 euro par action, sous réserve de l'approbation de cette Assemblée.

# L'ACTION MERSEN

Mersen s'attache à répondre aux objectifs de création de valeur de ses actionnaires et à faire progresser la compréhension du Groupe à travers une information claire, régulière et transparente.

## 1. Évolution du cours de l'action et des volumes de transactions

### 1.1. Fiche signalétique

- Cotation : Euronext Paris.
- Marché : Eurolist Compartiment B.
- Indices : CAC Allshares, CAC Mid&Small, Next 150, Tech 40.
- Éligible au SRD et au PEA.
- Code ISIN : FR0000039620.

### 1.2. Données boursières

Action Mersen	Nombre d'actions échangées	Capitaux échangés mensuels (en M€)	Nombre moyen journalier d'actions échangées	Cours		
				Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Moyen <sup>(a)</sup> (en euros)
<b>2018</b>						
Janvier	752 858	29,97	34 221	41,90	36,35	39,87
Février	785 129	30,47	39 256	41,45	35,70	39,29
Mars	1 351 019	49,98	64 334	40,15	35,50	37,44
Avril	803 327	30,51	40 166	40,15	35,30	37,84
Mai	708 491	26,91	32 204	40,60	35,65	38,48
Juin	934 193	32,42	44 485	37,05	31,65	35,05
Juillet	828 262	28,25	37 648	37,15	31,95	33,80
Août	675 097	23,28	29 352	36,20	32,70	34,20
Septembre	585 399	18,42	29 270	33,85	29,85	31,59
Octobre	1 039 470	28,63	45 194	30,50	25,60	27,81
Novembre	913 169	24,93	41 508	30,85	24,45	27,15
Décembre	724 767	17,03	38 146	26,50	21,95	23,48
<b>2019</b>						
Janvier	963 298	25,28	43 786	29,20	22,80	26,22
Février	681 473	19,50	34 074	29,85	27,15	28,39
Mars	969 956	28,01	46 188	30,75	26,95	28,71
Avril	747 754	23,25	37 388	33,20	29,25	30,95
Mai	619 032	18,68	28 138	31,80	29,15	30,27
Juin	760 242	24,66	38 012	34,50	29,05	32,53
Juillet	817 192	26,68	35 530	34,80	31,20	32,66
Août	929 281	27,73	42 240	32,90	28,50	29,92
Septembre	578 631	17,05	27 554	31,10	27,55	29,48
Octobre	522 326	14,46	22 710	29,40	26,10	27,60
Novembre	572 270	17,65	27 251	32,20	28,75	30,82
Décembre	810 370	27,08	40 519	35,35	29,95	33,68
<b>2020</b>						
Janvier	1 016 538	33,30	46 206	35,30	29,40	33,02

Source : Euronext

(a) Cours de clôture moyen

(Cours en euros)

	Janvier 2020	2019	2018
Fin de période	29,60	34,15	23,50
Plus haut / plus bas	35,30 / 29,40	35,15 / 22,90	41,90 / 21,95
Evolution sur l'année / Evolution SBF 120		+48% / +26%	-36% / -11%
Capitalisation boursière en fin de période (en millions d'euro)	617	712	488
Nombre moyen mensuel de titres échangés	1 016 538	747 652	841 765
Nombre moyen journalier de titres échangés	46 206	35 184	39 612

## 2. Une relation de confiance avec les actionnaires

Mersen entretient avec ses actionnaires une relation de confiance fondée sur la transparence et multiplie les actions de communication destinées à faciliter la compréhension de l'entreprise, de sa stratégie, de ses métiers et de ses fondamentaux.

La communication financière du Groupe s'appuie sur un programme soutenu de rencontres et de réunions d'information :

- rencontres en Europe et en Amérique du Nord avec les investisseurs institutionnels ;
- rencontres et séminaires thématiques à l'intention des analystes financiers et des journalistes de la presse économique et financière ;
- réunions d'information et d'échanges avec les actionnaires individuels en France, relayées par une lettre d'information semestrielle.

Par ailleurs, le site internet fournit de nombreuses informations sur les produits et les marchés. Dans la section Finance, sont disponibles toutes les informations réglementées ainsi que des Focus sur les métiers du Groupe, les présentations des résultats...

## 3. Calendrier de la communication financière du Groupe

### 3.1. Calendrier 2019

#### Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires 4<sup>e</sup> trimestre 2018 - 30 janvier

Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre 2019 - 24 avril

Chiffre d'affaires 2<sup>e</sup> trimestre 2019 - 31 juillet

Chiffre d'affaires 3<sup>e</sup> trimestre 2019 - 29 octobre

#### Publication des résultats

Résultats annuels 2018 - 13 mars

Résultats semestriels 2019 - 31 juillet

#### Réunions investisseurs institutionnels

En Europe et en Amérique du Nord - au cours de l'année

#### Réunions actionnaires individuels

En province

#### Assemblée générale des actionnaires

Paris - 17 mai

### 3.2. Calendrier 2020

#### Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires 4<sup>e</sup> trimestre 2019 - 30 janvier

Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre 2020 - 29 avril

Chiffre d'affaires 2<sup>e</sup> trimestre 2020 - 31 juillet

Chiffre d'affaires 3<sup>e</sup> trimestre 2020 - 28 octobre

#### Publication des résultats

Résultats annuels 2019 - 11 mars

Résultats semestriels 2020 - 31 juillet

#### Réunions investisseurs institutionnels

En Europe et en Amérique du Nord - au cours de l'année

#### Réunions actionnaires individuels

Grenoble - 5 décembre

#### Assemblée générale des actionnaires

Paris - 14 mai

## 4. Responsable de l'information financière

Thomas Baumgartner

Directeur Administratif et Financier

#### Mersen

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta

CS 10077

F-92066 La Défense Cedex

Tél. : + 33 (0)1 46 91 54 19

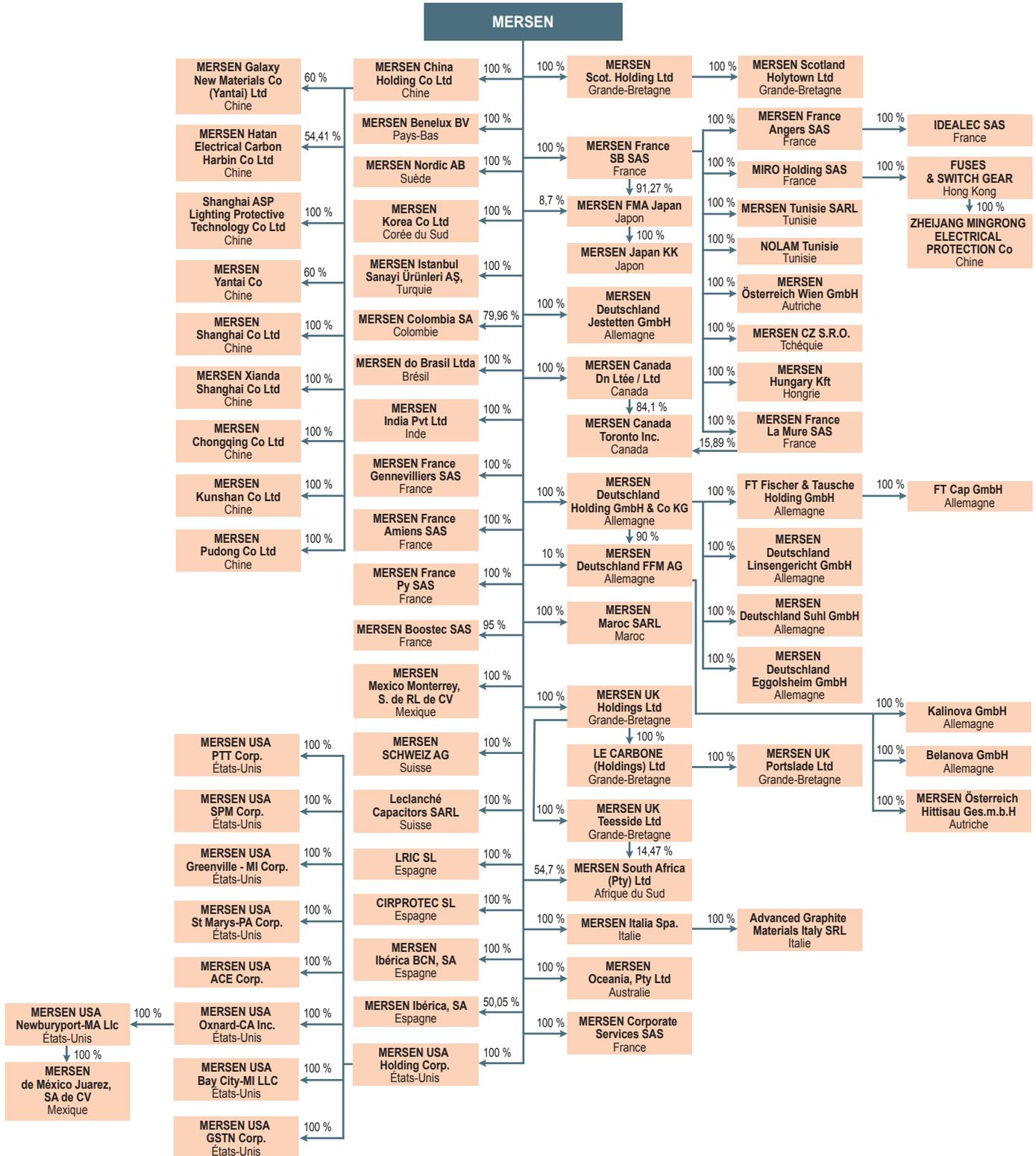


# 6 COMPTES CONSOLIDÉS

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	156
LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	157
ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES	159
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	160
ÉTAT RÉSUMÉ DU RÉSULTAT GLOBAL	161
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE	162
VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	164
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	165
ANNEXE	166
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	209

*Nota : l'ensemble des commentaires sur l'évolution de l'activité, des résultats et de l'endettement sont développés dans le chapitre 3 – Rapport de Gestion, du présent document.*

# PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2019



## LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

	Méthode de consolidation IG : Intégration Globale	% de contrôle Groupe	% d'intérêts Groupe
1. <b>MERSEN</b> (France)	IG	100	100
2. <b>MERSEN France Amiens S.A.S</b> (France)	IG	100	100
3. <b>MERSEN France Gennevilliers S.A.S</b> (France)	IG	100	100
4. <b>MERSEN France Py S.A.S</b> (France)	IG	100	100
5. <b>MERSEN Corporate Services S.A.S</b> (France)	IG	100	100
6. <b>MERSEN France SB S.A.S</b> (France)	IG	100	100
- MERSEN France La Mure S.A.S (France)	IG	100	100
- MERSEN France Angers S.A.S (France)	IG	100	100
- Idéalec SAS (France)	IG	100	100
- MERSEN Österreich Wien GmbH (Autriche)	IG	100	100
- MERSEN CZ S.R.O. (Tchéquie)	IG	100	100
- MERSEN Hungaria Kft (Hongrie)	IG	100	100
- MERSEN Tunisie SARL (Tunisie)	IG	100	100
- NOLAM Tunisie SARL (Tunisie)	IG	100	100
- MIRO Holding SAS (France)	IG	100	100
- FUSES & SWITCHGEAR (Hong-Kong)	IG	100	100
- Zhejiang Mingrong Electrical Protection Company (Chine)	IG	100	100
- MERSEN FMA Japan KK (Japon)	IG	100	100
- MERSEN Japan KK (Japon)	IG	100	100
7. <b>MERSEN Boostec S.A.S</b> (France)	IG	95	95
8. <b>MERSEN Deutschland Holding GmbH &amp; Co. KG</b> (Allemagne)	IG	100	100
- MERSEN Deutschland FFM AG (Allemagne)	IG	100	100
- Belanova-Kalbach GmbH (Allemagne)	IG	100	100
- Kalinova-Kalbach GmbH (Allemagne)	IG	100	100
- MERSEN Österreich Hittisau Ges.m.b.H. (Autriche)	IG	100	100
- MERSEN Deutschland Lisengericht GmbH (Allemagne)	IG	100	100
- MERSEN Deutschland Suhl GmbH (Allemagne)	IG	100	100
- MERSEN Deutschland Eggolsheim GmbH (Allemagne)	IG	100	100
- FT Fischer & Tausche Holding GmbH	IG	100	100
- FTCAP GmbH (Allemagne)	IG	100	100
9. <b>Leclanché Capacitors</b> (Suisse)	IG	100	100
10. <b>MERSEN Deutschland Jestetten GmbH</b> (Allemagne)	IG	100	100
11. <b>MERSEN Ibérica S.A</b> (Espagne)	IG	50	50
12. <b>MERSEN Ibérica BCN S.A</b> (Espagne)	IG	100	100
13. <b>Cirprotec S.L.</b> (Espagne)	IG	100	100
14. <b>LRIC S.L.</b> (Espagne)	IG	100	100
15. <b>MERSEN UK Holdings Ltd.</b> (Grande-Bretagne)	IG	100	100
- Le Carbone (Holdings) Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100
- MERSEN UK Portslade Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100
- MERSEN UK Teeside Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100

	Méthode de consolidation IG : Intégration Globale	% de contrôle Groupe	% d'intérêts Groupe
<b>16. MERSEN Scotland Holding Ltd.</b> (Grande-Bretagne)	IG	100	100
- MERSEN Scotland Holytown Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100
<b>17. MERSEN Italia Spa.</b> (Italie)	IG	100	100
- Advanced Graphite Materials Italy SRL (Italie)	IG	100	100
<b>18. MERSEN Nordic AB</b> (Suède)	IG	100	100
<b>19. MERSEN Schweiz AG</b> (Suisse)	IG	100	100
<b>20. MERSEN Canada Dn Ltée / Ltd.</b> (Canada)	IG	100	100
- MERSEN Canada Toronto Inc. (Canada)	IG	100	100
<b>21. MERSEN USA Holding Corp.</b> (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA PTT Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA Greenville-MI Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA St Marys-PA Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA Bay City-MI Llc. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA Oxnard-CA Inc. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA Newburyport-MA LLC (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN de México Juarez, S.A DE. C.V (Mexique)	IG	100	100
- MERSEN USAACE Corp (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA SPM Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA GSTN Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
<b>22. MERSEN Mexico Monterrey, S de R.L. de C.V.</b> (Mexique)	IG	100	100
<b>23. MERSEN Oceania, Pty Ltd.</b> (Australie)	IG	100	100
<b>24. MERSEN Korea Co. Ltd.</b> (Corée du Sud)	IG	100	100
<b>25. MERSEN India Pvt. Ltd.</b> (Inde)	IG	100	100
<b>26. MERSEN China holding Co.</b> Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Pudong Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Chongqing Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Kunshan Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Xianda Shanghai Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Shanghai Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Yantai Co. (Chine)	IG	60	60
- Shanghai ASP Lighting Protective Technology Co. Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN Hatan Electrical Carbon (Harbin) Co. Ltd (Chine)	IG	54	54
- MERSEN Galaxy New Materials (Yantai) Co. Ltd (Chine)	IG	60	60
<b>27. MERSEN South Africa PTY Ltd</b> (Afrique du Sud)	IG	69	69
<b>28. MERSEN do Brasil Ltda.</b> (Brésil)	IG	100	100
<b>29. MERSEN Istanbul Sanayi Ürünleri</b> (Turquie)	IG	100	100
<b>30. MERSEN Colombia S.A</b> (Colombie)	IG	80	80
<b>31. MERSEN Maroc S.A.R.L</b> (Maroc)	IG	100	100

Toutes ces sociétés ont un exercice correspondant à l'année civile.

# ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES

Les principales modifications de périmètre ayant affecté les comptes consolidés en 2018 et en 2019 sont les suivantes :

- au cours de l'exercice 2018, Mersen a :
  - en avril, acquis l'intégralité des titres de la société Artimon SA en France et de sa filiale opérationnelle Idéalec SAS,
  - en juillet, acquis l'intégralité des titres FT Fischer & Tausche Holding GmbH & Co KG (Allemagne) et ses filiales opérationnelles FTCAP GmbH (Allemagne) et Leclanché Capacitors sarl (Suisse),
  - en juin, acquis les activités de service de la société Louisville Graphite Inc. (LGI) aux États-Unis,
  - en fin d'année, créé avec un partenaire la joint-venture Mersen Galaxy New Materials (Yantai) Co Ltd en Chine dont elle détient 60 % des titres.
- au cours de l'exercice 2019, Mersen a :
  - le 28 juin, acquis des actifs de l'ancien site de Graftech situé à Columbia (Tennessee) aux États-Unis. Ces actifs ont été logés dans la société américaine Mersen USA GSTN Corp., créée à cet effet.
  - en novembre, acquis l'intégralité des titres Advanced Graphite Materials en Italie.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ\*

En millions d'euros	Notes	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>ACTIVITES POURSUIVIES</b>			
Chiffre d'affaires consolidé	19	950,2	878,5
Coûts des produits vendus		(650,0)	(593,4)
<b>Marge brute totale</b>		<b>300,2</b>	<b>285,1</b>
Charges commerciales		(80,0)	(78,0)
Frais administratifs centraux et de recherche		(114,8)	(110,2)
Amortissement des actifs incorporels réévalués		(1,3)	(1,2)
Autres charges d'exploitation		(2,0)	(4,1)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>102,1</b>	<b>91,6</b>
Charges et produits non courantes	18	(11,2)	(3,8)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>19/21</b>	<b>90,9</b>	<b>87,8</b>
Charges financières		(13,2)	(10,3)
<b>Résultat financier</b>	<b>22</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(10,3)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>77,7</b>	<b>77,5</b>
Impôts courants et différés	23	(17,9)	(18,3)
<b>Résultat des activités poursuivies</b>		<b>59,8</b>	<b>59,2</b>
Résultat net des activités destinées à être cédées ou arrêtées	5	0,0	0,0
<b>RÉSULTAT</b>		<b>59,8</b>	<b>59,2</b>
Attribuable aux :			
- Propriétaires de la société		57,3	56,5
- Participation ne donnant pas le contrôle		2,5	2,7
<b>RESULTAT DE LA PERIODE</b>		<b>59,8</b>	<b>59,2</b>
<b>Résultat par action</b>	<b>24</b>		
Résultat de base par action (en euros)		2,76	2,75
Résultat dilué par action (en euros)		2,68	2,66
<b>Résultat par action des activités poursuivies</b>	<b>24</b>		
Résultat de base par action (en euros)		2,76	2,75
Résultat dilué par action (en euros)		2,68	2,66
<b>Résultat par action des activités destinées à être cédées ou arrêtées</b>	<b>24</b>		
Résultat de base par action (en euros)		0,00	0,00
Résultat dilué par action (en euros)		0,00	0,00

\* Le compte de résultat au 31 décembre 2019 tient compte de l'application de la norme IFRS 16 « contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, selon l'approche rétrospective simplifiée. (cf. note 2-W)

## ÉTAT RÉSUMÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>RESULTAT DE LA PERIODE</b>		<b>59,8</b>	<b>59,2</b>
<b>Eléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>			
Actifs financiers à la Juste Valeur par «Autres éléments du résultat global»		0,2	0,0
Réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies		(9,2)	6,3
Charge / produit d'impôt sur réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies		2,1	(1,5)
		(6,9)	4,8
<b>Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat</b>			
Variation de la juste valeur des instruments de couverture		1,4	(0,1)
Variation des postes du bilan liée au cours de change de fin de période		6,4	6,3
Charge / produit d'impôt sur variation de la juste valeur des instruments de couverture		(0,2)	0,0
		7,6	6,2
<b>PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>		<b>0,7</b>	<b>11,0</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU TITRE DE LA PERIODE</b>		<b>60,5</b>	<b>70,2</b>
Attribuable aux :			
- Propriétaires de la société		57,9	67,7
- Participation ne donnant pas le contrôle		2,6	2,5
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU TITRE DE LA PERIODE</b>		<b>60,5</b>	<b>70,2</b>

# ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE\*

## ACTIF

En millions d'euros	Note	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
- Goodwill	6	280,6	276,2
- Autres immobilisations incorporelles	8	34,2	35,1
<b>Immobilisations corporelles</b>	8		
- Terrains		32,3	30,6
- Constructions		78,8	76,3
- Installations techniques, matériels industriels et autres immobilisations corporelles		196,0	171,6
- Immobilisations en cours		31,3	22,4
- Droits d'utilisation	16	50,2	
<b>Actifs financiers non courants</b>			
- Titres de participation	9	3,7	4,1
- Dérivés non courants	3		0,1
- Autres actifs financiers		4,2	3,3
<b>Actifs non courants d'impôts</b>			
- Impôts différés actifs	23	29,3	26,9
- Impôts courants part long terme		7,8	5,8
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>748,4</b>	<b>652,4</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
- Stocks	10	207,0	198,6
- Clients et comptes rattachés	11	147,3	146,2
- Actifs de contrats		9,8	10,6
- Autres créances d'exploitation		21,7	20,4
- Impôts courants court terme		3,6	4,6
- Autres actifs courants		0,0	1,9
- Actifs financiers courants	15	16,5	13,8
- Dérivés courants	3	1,4	1,2
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	45,2	34,8
- Actifs détenus en vue de leur cession / arrêt	5	0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>452,5</b>	<b>432,1</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 200,9</b>	<b>1 084,5</b>

\* L'état de la situation financière au 31 décembre 2019 tient compte de l'application de la norme IFRS 16 « contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, selon l'approche rétrospective simplifiée. (cf. note 2-W)

## PASSIF

<i>En millions d'euros</i>	Note	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
- Capital	12	41,7	41,5
- Réserves		452,6	417,6
- Résultat net de l'exercice		57,3	56,5
- Écarts de conversion		(3,0)	(9,3)
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE MERSEN</b>		<b>548,6</b>	<b>506,3</b>
- Participations ne donnant pas le contrôle		22,0	21,8
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>570,6</b>	<b>528,1</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>			
- Provisions non courantes	13	6,2	1,5
- Avantages du personnel	14	75,0	64,6
- Impôts différés passifs	23	30,3	27,8
- Emprunt à long et moyen terme	15	235,4	109,4
- Dette de loyer	16	48,1	
- Dérivés non courants	3	0,1	0,1
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>395,1</b>	<b>203,4</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
- Fournisseurs et comptes rattachés		60,6	71,8
- Passifs de contrat		29,1	28,3
- Autres passifs d'exploitation		88,6	84,1
- Provisions courantes	13	6,1	7,8
- Impôts courants court terme		3,6	2,4
- Passifs divers	13	1,8	1,0
- Autres passifs financiers courants	15	27,3	125,3
- Dérivés courants	3	0,2	2,0
- Comptes courants financiers	15	0,7	0,5
- Concours bancaires courants	15	16,5	28,9
- Passifs associés aux actifs détenus en vue de leur cession / arrêt	5	0,7	0,9
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>235,2</b>	<b>353,0</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 200,9</b>	<b>1 084,5</b>

# VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Attribuables aux actionnaires de Mersen				Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
	Capital	Primes et réserves	Résultats	Écart de conversion			
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2018</b>	<b>41,3</b>	<b>403,3</b>	<b>37,6</b>	<b>(15,8)</b>	<b>466,4</b>	<b>17,6</b>	<b>484,0</b>
Résultat N-1		37,6	(37,6)		0,0		0,0
Résultat de la période			56,5		56,5	2,7	59,2
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		(0,1)			(0,1)		(0,1)
Réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies après impôt		4,8			4,8		4,8
Écart de conversion				6,5	6,5	(0,2)	6,3
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>		<b>4,7</b>		<b>6,5</b>	<b>11,2</b>	<b>(0,2)</b>	<b>11,0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>0,0</b>	<b>4,7</b>	<b>56,5</b>	<b>6,5</b>	<b>67,7</b>	<b>2,5</b>	<b>70,2</b>
Dividendes distribués		(15,7)			(15,7)	(0,5)	(16,2)
Actions auto détenues		(8,4)			(8,4)		(8,4)
Augmentation de capital	0,2	2,1			2,3		2,3
Coût IFRS 2 des stock-options et actions gratuites		2,1			2,1		2,1
Acquisition des minoritaires de Cirprotec		(8,0)			(8,0)	(2,9)	(10,9)
Création de la JV Galaxy					0,0	5,1	5,1
Ajustement de 1 <sup>ère</sup> application IFRS 9 : dépréciation des clients		(0,5)			(0,5)		(0,5)
Autres éléments		0,4			0,4		0,4
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>41,5</b>	<b>417,6</b>	<b>56,5</b>	<b>(9,3)</b>	<b>506,3</b>	<b>21,8</b>	<b>528,1</b>
Résultat N-1		56,5	(56,5)		0,0		0,0
Résultat de la période			57,3		57,3	2,5	59,8
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		1,2			1,2		1,2
Actifs financiers à la juste valeur		0,2			0,2		0,2
Réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies après impôt		(7,1)			(7,1)		(7,1)
Écart de conversion				6,3	6,3	0,1	6,4
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>0,0</b>	<b>(5,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>6,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>0,0</b>	<b>(5,7)</b>	<b>57,3</b>	<b>6,3</b>	<b>57,9</b>	<b>2,6</b>	<b>60,5</b>
Dividendes distribués		(19,5)			(19,5)	(2,4)	(21,9)
Actions auto-détenues		(0,2)			(0,2)		(0,2)
Augmentation de Capital	0,2	1,3			1,5		1,5
Coût IFRS 2 des stock-options et actions gratuites		2,5			2,5		2,5
Variation des minoritaires					0,0		0,0
Autres éléments		0,1			0,1		0,1
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>41,7</b>	<b>452,6</b>	<b>57,3</b>	<b>(3,0)</b>	<b>548,6</b>	<b>22,0</b>	<b>570,6</b>

# TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS\*

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Résultat avant impôts	77,7	77,5
Amortissements	51,2	37,5
Dotations (reprises) de provisions	(0,5)	(5,4)
Résultat financier	13,2	10,3
Plus ou moins-value de cession d'actifs	0,3	0,8
Autres	7,2	2,5
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du BFR</b>	<b>149,1</b>	<b>123,2</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(9,8)	(21,5)
Impôts sur le résultat payés	(16,0)	(10,0)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>123,3</b>	<b>91,7</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnels des activités arrêtées</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,4)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>123,1</b>	<b>91,3</b>
Immobilisations incorporelles	(4,6)	(3,4)
Immobilisations corporelles	(65,3)	(55,2)
Fournisseurs d'immobilisations	2,6	(2,8)
Actifs financiers	0,0	(1,0)
Variation de périmètre	(19,4)	(30,8)
Autres variations des flux des activités d'investissement	(0,2)	2,6
<b>Flux de trésorerie d'investissement des activités poursuivies</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(90,6)</b>
<b>Flux de trésorerie d'investissement des activités arrêtées</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(90,6)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>36,2</b>	<b>0,7</b>
Augmentation/réduction de capital reçue / versée et autres variations des capitaux propres	1,4	(6,3)
Dividendes nets versés aux actionnaires et aux participations ne donnant pas le contrôle	(22,1)	(15,8)
Intérêts payés	(7,9)	(8,1)
Paiement des locations	(12,7)	
Variation de l'endettement	16,5	39,3
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(24,8)</b>	<b>9,1</b>
Variation de trésorerie	11,4	9,8
Trésorerie à l'ouverture (note 15)	34,8	25,9
Trésorerie à la clôture (note 15)	45,2	34,8
Variation de périmètre	0,0	0,0
Incidence des variations monétaires	1,0	0,9
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>11,4</b>	<b>9,8</b>

\* Le tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2019 tient compte de l'application de la norme IFRS 16 « contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, selon l'approche rétrospective simplifiée. (cf. note 2-W)

# ANNEXE

## SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note n° 1	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	167
Note n° 2	PRINCIPES ET MÉTHODES	167
Note n° 3	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	177
Note n° 4	REGROUPEMENT D'ENTREPRISE COMPTABILISÉ SUR L'EXERCICE 2019	181
Note n° 5	ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES OU ARRÊTÉES	182
Note n° 6	GOODWILL	182
Note n° 7	TEST DE PERTE DE VALEUR DES ACTIFS	183
Note n° 8	IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	184
Note n° 9	TITRES DE PARTICIPATION	185
Note n° 10	STOCKS	185
Note n° 11	CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	185
Note n° 12	CAPITAUX PROPRES	186
Note n° 13	PROVISIONS, PASSIFS ÉVENTUELS ET PASSIFS DIVERS	189
Note n° 14	AVANTAGES DU PERSONNEL	191
Note n° 15	ENDETTEMENT NET	193
Note n° 16	DROITS D'UTILISATION ET DETTE DE LOYER	196
Note n° 17	JUSTES VALEURS DES INSTRUMENTS FINANCIERS	197
Note n° 18	AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	198
Note n° 19	INFORMATION SECTORIELLE	199
Note n° 20	CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS	201
Note n° 21	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	202
Note n° 22	PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES	202
Note n° 23	IMPÔTS	203
Note n° 24	RÉSULTAT PAR ACTION	204
Note n° 25	DIVIDENDES	205
Note n° 26	INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES	205
Note n° 27	ENGAGEMENTS HORS BILAN	207
Note n° 28	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	208
Note n° 29	ARRÊTÉ DES COMPTES	208
Note n° 30	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	208

## Note n° 1 Déclaration de conformité

Conformément au Règlement CE N° 1606/2002 du 19 juillet 2002, qui s'applique aux comptes consolidés des sociétés européennes cotées sur un marché réglementé, et du fait de sa cotation dans un pays de l'Union Européenne, les comptes consolidés de Mersen et de ses filiales (le « Groupe ») sont établis suivant les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Les normes et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont indiquées note n° 2. Les nouvelles normes appliquées à compter de 2019 sont présentées en note 2-W. Les normes et interprétations non encore appliquées figurent en note 2-X.

Les options retenues par le Groupe sont indiquées dans les chapitres suivants.

Les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2019 ont été préparés en appliquant les principes de comptabilisation et d'évaluation des transactions formulés dans les normes IFRS adoptées dans l'Union Européenne à cette date. Ils ont par ailleurs été préparés conformément aux règles de présentation et d'information financière applicables aux comptes annuels telles que définies dans le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2019 comprennent à titre comparatif des données relatives à l'exercice 2018 établies selon les mêmes règles à l'exception de la norme IFRS 16 appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (cf. note 2-W).

Les principes comptables décrits en note n° 2 et suivantes ont été appliqués pour l'établissement de l'information comparative et les comptes annuels 2019.

## Note n° 2 Principes et méthodes

### A - Périmètre et méthode de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux des entreprises contrôlées par la mère.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de la période est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la perte de contrôle.

Toutes les transactions et soldes intra-Groupe sont éliminés.

Les comptes consolidés sont établis en euros.

L'activité du Groupe est peu soumise à la saisonnalité ; tant le chiffre d'affaires que les approvisionnements se répartissent linéairement sur l'année.

### B - Présentation des états financiers

Le groupe Mersen présente ses états financiers selon les principes contenus dans la norme IAS 1 révisée « Présentation des états financiers ».

#### B1 - État du résultat Global

Compte tenu de la pratique et de la nature de son activité, le Groupe a opté pour la présentation du compte de résultat suivant la méthode des charges par destination, qui consiste à classer les charges selon leur destination dans le coût des ventes, le coût des activités commerciales, des activités administratives et de Recherche et Développement.

Le Groupe présente le résultat global en deux états comprenant un compte de résultat et un état séparé reprenant le résultat et les autres éléments du résultat global (*comprehensive income*).

#### B2 - État de situation financière

Les actifs et passifs liés au cycle d'exploitation et ceux ayant une maturité de moins de douze mois à la date de l'arrêté sont classés en courant. Les autres actifs et passifs sont classés en non courant.

#### B3 - Tableau des flux de trésorerie

Le Groupe établit le tableau des flux de trésorerie selon la méthode indirecte et les dispositions définies par la norme IAS 7.

La méthode indirecte consiste à déterminer les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles pour lesquelles le résultat est ajusté des transactions sans effets de trésorerie et des éléments liés aux activités d'investissement et de financement.

#### B4 - Activités, actifs et passifs destinés à être cédés ou arrêtés

En application d'IFRS 5, les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus dans leur état actuel, et dont la vente est hautement probable, sont présentés au bilan en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand un groupe d'actifs est destiné à être cédé lors d'une transaction unique et que ce groupe d'actifs représente une composante distincte de l'entité (ligne d'activité ou région géographique principale et distincte faisant l'objet d'un plan unique et coordonné pour s'en séparer ou une filiale acquise exclusivement en vue de la revente), on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. La cession doit être réalisée dans l'année suivant cette présentation de l'actif ou du groupe d'actifs.

Les actifs, ou groupe d'actifs, non courants destinés à être cédés sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants présentés au bilan comme détenus pour la vente ne sont plus amortis à compter de cette présentation.

Pour les groupes d'actifs répondant à la définition d'une activité destinée à être cédée ou arrêtée, leur résultat est présenté en le distinguant des résultats des activités poursuivies et leurs flux de trésorerie sont présentés sur des lignes distinctes du tableau des flux de trésorerie.

## C - Conversion des comptes exprimés en monnaies étrangères

Les comptes des filiales étrangères du Groupe sont tenus dans leur monnaie fonctionnelle.

Le bilan des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro est converti en euros au cours de clôture sauf les capitaux propres qui sont convertis au cours historique. Le compte de résultat est converti au cours moyen de la période, le cours moyen constitue la valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuations significatives.

Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en autres éléments du résultat global, et sont présentés en réserve de conversion en capitaux propres. Cependant, si l'opération concerne une filiale qui n'est pas détenue à 100 %, alors une différence de change proportionnelle au pourcentage de détention est affectée aux participations ne donnant pas le contrôle. Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée et qu'il y a perte de contrôle ou d'influence notable ou de contrôle conjoint, le montant cumulé des différences de change s'y rapportant doit être reclassé en résultat. Lorsque le Groupe cède une partie de sa participation dans une filiale qui comprend une activité à l'étranger tout en conservant le contrôle, une part proportionnelle du montant cumulé des écarts de change est réattribuée aux participations ne donnant pas le contrôle. Lorsque le Groupe cède seulement une partie de sa participation dans une entreprise associée ou intégrée proportionnellement qui comprend une activité à l'étranger, tout en conservant une influence notable ou un contrôle conjoint, la part proportionnelle correspondante du montant cumulé des écarts de change est reclassée en résultat.

À l'exception de la trésorerie qui est convertie au cours de clôture, le tableau des flux de trésorerie est converti au cours moyen excepté lorsque celui-ci n'est pas approprié.

Les différences de conversion du bilan sont enregistrées distinctement au poste « Écarts de conversion » dans les capitaux propres et comprennent :

- l'incidence de la variation des taux de change sur les actifs et les passifs ;
- la différence entre le résultat calculé au taux moyen et le résultat calculé au taux de clôture.

Les *goodwill* et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition de filiales dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont considérés comme des actifs et passifs de la filiale. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de la filiale et convertis au taux de clôture.

## D - Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en monnaies étrangères sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des taux de change des monnaies étrangères ».

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. En fin d'exercice les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés dans les pertes et profits de change dans le résultat opérationnel.

Les écarts de conversion sur les instruments financiers libellés en monnaies étrangères correspondant à une couverture d'investissement net dans une filiale étrangère sont inscrits dans les capitaux propres au poste « Écart de conversion ».

## E - Couverture

La comptabilisation et l'évaluation des opérations de couverture sont définies par les normes IAS 32 et 39.

### E1 - Couverture de change / matière

Un dérivé de change est éligible à la comptabilité de couverture dès lors que la documentation de la relation de couverture a été mise en place à l'origine et que la démonstration de son efficacité tout au long de sa vie a été réalisée.

Une couverture permet de se prémunir contre les variations de valeur d'actifs, de passifs ou d'engagements fermes ; elle permet également de se prémunir contre les variations de valeurs de flux de trésorerie (chiffre d'affaires généré par les actifs de l'entreprise, par exemple).

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de ces instruments sont traitées selon les modalités suivantes :

- les variations de juste valeur des instruments éligibles à la couverture de flux futurs sont comptabilisées directement dans les capitaux propres pour la partie efficace de la couverture (valeur intrinsèque) ; les variations de juste valeur de ces instruments sont ensuite enregistrées en résultat opérationnel et compensent au fur et à mesure la variation de valeur des actifs, passifs ou engagements fermes couverts. La valeur temps des couvertures est enregistrée en résultat opérationnel dans les « autres charges d'exploitation » ;
- les variations de juste valeur des instruments non éligibles à la couverture de flux futurs sont comptabilisées directement en résultat.

### E2 - Couverture de taux

Les instruments dérivés de taux sont évalués à la juste valeur au bilan. Les variations de juste valeur sont traitées selon les modalités suivantes :

- la part inefficace de l'instrument dérivé est comptabilisée en résultat en coût de la dette ;
- la part efficace de l'instrument dérivé est comptabilisée en :
  - fonds propres dans le cas d'un dérivé comptabilisé en flux de couverture (cas d'un *swap* permettant de fixer une dette à taux variable),
  - résultat (coût de la dette) dans le cas d'un dérivé comptabilisé en juste valeur de la couverture (cas d'un *swap* permettant de rendre variable une dette à taux fixe). Cette comptabilisation est compensée par les variations de juste valeur de la dette couverte.

## F - Immobilisations incorporelles

Les normes applicables sont IAS 38 « Immobilisations incorporelles », IAS 36 « Dépréciations d'actifs » et IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ».

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seuls les éléments pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe et dont le coût peut être déterminé de façon fiable, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles du Groupe comprennent principalement les *goodwill*.

Les autres immobilisations incorporelles (relation clients, technologie) ayant une durée de vie finie sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée.

### F1 - Goodwill

Pour les acquisitions réalisées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

Le *goodwill* représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la quote-part du Groupe dans les montants comptabilisés (généralement à la juste valeur) au titre des actifs, passifs et passifs éventuels.

Après le 1<sup>er</sup> janvier 2010, en application de la norme IFRS 3 révisée, lors d'un regroupement d'entreprises, le Groupe évalue le *goodwill* comme la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise) augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris, tous ces éléments étant évalués à la date d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Le Groupe choisit, transaction par transaction, d'évaluer, à la date d'acquisition, toute participation ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise comptabilisé.

Les *goodwill* sont rattachés aux unités génératrices de trésorerie du Groupe (UGT). Les UGT retenues par le Groupe sont au nombre de cinq :

- *Power Transfer Technologies* ;
- *Graphite Specialties* ;
- *Anticorrosion Equipment* ;
- *Solutions for Power Management* ;
- *Electrical Protection and Control*.

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises », les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au moins une fois par an.

Conformément à la norme IAS 36, la méthode de test de perte de valeur des actifs retenue par le Groupe consiste à :

- élaborer des flux de trésorerie après impôt normatif sur la base du Plan Stratégique de l'UGT considérée

- déterminer une valeur d'utilité par une méthode comparable à toute valorisation d'entreprise en actualisant les flux de trésorerie au coût moyen pondéré du capital (*Weighted Averaged Cost of Capital* - WACC -) du Groupe ;
- comparer cette valeur d'utilité à la valeur comptable des actifs pour déterminer s'il y a lieu de constater une perte de valeur ou non.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 5 ans et d'une valeur terminale. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est le coût moyen pondéré après impôts du capital pour chacune des unités génératrices de trésorerie (voir note n° 7).

Les pertes de valeur de *goodwill* constatées sont irréversibles.

### F2 - Brevets et licences

Les brevets et licences sont amortis sur le mode linéaire sur la période de protection juridique.

Les logiciels informatiques sont amortis sur le mode linéaire sur leur durée d'utilisation.

### F3 - Frais de développement

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de développement sont immobilisés dès que sont démontrés :

- l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- la probabilité que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement bénéficieront à l'entreprise ;
- que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable ; et
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables.

Les frais de Recherche et les frais de Développement ne répondant pas aux critères ci-dessus sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement capitalisés qui remplissent les critères prescrits par le nouveau référentiel comptable sont inscrits à l'actif du bilan. Ils sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité.

### F4 - Immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprise

Les immobilisations incorporelles incluent également la technologie, les marques et les relations clientèles valorisées lors de l'acquisition de sociétés en application de la norme IFRS 3 « regroupements d'entreprises ».

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles, autres que les *goodwill*, dès qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées pour la période en cours et la période comparative ont été les suivantes sur les acquisitions réalisées :

- marques dont la durée d'utilité est finie jusqu'à 30 ans
- brevets et technologies jusqu'à 30 ans
- relation clients jusqu'à 30 ans

Pour établir si la durée de vie d'un actif incorporel est finie ou indéfinie, le Groupe étudie les facteurs externes et internes liés à l'actif selon les critères de la norme.

## G - Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe, sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût historique d'acquisition diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées, à l'exception des terrains qui ont fait l'objet d'une réévaluation à la date de transition aux IFRS.

Les coûts d'emprunts directement attribuables à l'acquisition, la construction et la production d'actifs qualifiés sont incorporés dans le coût de cet actif.

Les amortissements sont calculés en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction le cas échéant d'une valeur résiduelle.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée d'utilité et donc leur durée d'amortissement sont significativement différentes.

À ce titre, le mode d'amortissement utilisé par le Groupe est le mode linéaire, en fonction de la durée d'utilisation prévue du bien.

Les durées retenues sont :

- construction : 20 à 50 ans ;
- agencements et installations : 10 à 15 ans ;
- matériels et outillages : 3 à 10 ans ;
- matériels de transport : 3 à 5 ans.

Ces durées d'amortissement, ainsi que les valeurs résiduelles, sont revues et sont modifiées à chaque fin de période annuelle ; ces changements sont appliqués de façon prospective.

Les subventions d'investissement sont constatées à l'origine en diminution de la valeur brute de l'immobilisation.

## H - Contrats de location

En application de la norme IFRS 16, le Groupe comptabilise au bilan un actif ou « droit d'utilisation » et une dette de loyers pour les contrats de location dont la valeur est inférieure à 5 000 euros (ou 5 000 dollars US) ou bien conclus pour une durée initiale inférieure à 12 mois.

Le « droit d'utilisation » est initialement évalué au coût, puis amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin de contrat, et le cas échéant ajusté de toute perte de valeur.

Parmi les hypothèses clés, un taux d'actualisation propre à chaque pays est déterminé en fonction du risque pays et du risque de crédit de l'entité preneuse, ainsi que des conditions de financement externe du Groupe.

Le Groupe s'appuie sur son expérience passée pour estimer la durée de location raisonnablement certaine.

## I - Perte de valeur des actifs corporels et incorporels

Conformément à la norme IAS 36 « Perte de valeur des actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur, les immobilisations incorporelles et corporelles du Groupe font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable ; cette valeur est définie comme la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et de la valeur d'utilité.

Dans le cas où la valeur recouvrable des actifs serait inférieure à leur valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la perte de valeur initialement comptabilisée).

La valeur recouvrable des actifs est le plus souvent déterminée sur la base de la valeur d'utilité. Celle-ci correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation et de leur cession. Elle est appréciée notamment par référence à des flux de trésorerie futurs actualisés déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du groupe Mersen.

La norme IAS 36 définit le taux d'actualisation à utiliser comme le taux avant impôt reflétant l'appréciation actuelle de la valeur temps par marché et les risques spécifiques à l'actif. C'est le taux de rendement que des investisseurs demanderaient s'ils avaient à choisir un placement dont le montant, l'échéance et les risques seraient équivalents à ceux de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) considéré.

## J- Actifs et passifs financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par les normes IFRS 9 « Instruments financiers », IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » et IFRS 7 « informations à fournir et présentation ».

Les actifs financiers comprennent les instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, les instruments dérivés actifs à la juste valeur-instruments de couverture, ainsi que les dépôts de garantie versés, les prêts et les créances, les actifs de contrat et la trésorerie et les équivalents de trésorerie évalués au coût amorti.

Les actifs financiers courants et non courants évalués au coût amorti sont dépréciés selon le modèle de perte attendu défini par IFRS 9 : les dépréciations de créances clients sont ainsi déterminées sur la base d'un taux de perte historique, ajusté d'événements prospectifs qui tiennent compte à la fois des risques de crédit individualisés et des perspectives économiques sur le marché considéré.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires, les dépôts de garantie reçus, les passifs de contrats ainsi que les instruments dérivés passifs à la juste valeur-instruments de couverture. Excepté lorsqu'ils font l'objet d'une couverture de juste valeur, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

### Titres de participation

Les titres de participation des sociétés non consolidées sont des actifs financiers non courants classés en titres de capitaux propres non détenus à des fins de transactions et évalués à leur juste valeur.

Lors de leur comptabilisation initiale, le Groupe peut faire le choix irrévocable de présenter dans les autres éléments du résultat global les variations ultérieures de la juste valeur du titre. Ce choix est fait pour chaque investissement.

L'activité principale des filiales non consolidées est la distribution des productions des sociétés consolidées.

Les filiales qui, considérées seules et agrégées, sont immatérielles, ne sont pas incluses dans le périmètre de consolidation.

### K - Capital

Les actions ordinaires sont classées en tant qu'instruments de capitaux propres. Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés en déduction des capitaux propres, nets d'impôt.

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

### L - Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources, représentatives d'avantages économiques futurs, au bénéfice de ce tiers.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe devra supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; une information en annexe est alors fournie.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise, ou à des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Ils font l'objet d'une information en annexe.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution et d'un plan détaillé, avant la date de clôture.

Lorsque la Société dispose d'un échéancier fiable, les passifs sont actualisés lorsque l'effet de l'actualisation est significatif.

### M - Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût de revient ou à leur valeur nette probable de réalisation si celle-ci est inférieure.

Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production.

Le coût de production prend en compte le niveau normal d'activité de l'outil de production.

Les coûts indirects pris en compte dans la valorisation des stocks d'encours et de produits finis ne comprennent que ceux liés à la production.

Aucune charge d'intérêt n'est capitalisée.

### N - Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits finis et de prestations de services attachées à ces produits, les ventes de déchets, les ventes de marchandises et les frais de port facturés.

Il est comptabilisé selon les principes définis par la norme IFR 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients » qui établit que la comptabilisation des produits doit traduire le transfert au client du contrôle d'un bien ou d'un service, pour le montant auquel le vendeur s'attend à avoir droit lorsque les obligations contractuelles sont satisfaites.

Compte tenu de la nature des produits et des conditions générales de vente, les ventes du Groupe sont enregistrées, le plus souvent, au moment de la livraison des obligations de performance. à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe ou à la livraison si Mersen est responsable du transport des produits. Les produits sont comptabilisés lorsque le contrôle inhérent aux obligations de prestations a été transféré au client, que la recouvrabilité de la contrepartie est probable, que les coûts associés et le retour possible des marchandises peuvent être mesurés et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable.

Dans le cadre de l'activité du pôle *Advanced Materials*, les produits provenant des prestations de service ou des contrats de construction sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les obligations de performance sont remplies. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

L'utilisation de la méthode du pourcentage à l'avancement nécessite la conformité à deux conditions préalables prévues par la norme IFRS 15, alinéa 35(C).

En application de cet alinéa de la norme, le Groupe comptabilise les produits progressivement dans la mesure où il se conforme à ces deux conditions :

- l'actif créé par la prestation du groupe Mersen n'a pas d'autre utilisation que celle prévue par le contrat ; et,
- le Groupe a un droit exécutoire au paiement de la prestation réalisée à date.

Par ailleurs, le Groupe présente le contrat dans l'état de la situation financière comme un actif sur contrat ou un passif sur contrat, selon le rapport entre la prestation de l'entité et le paiement effectué par le client :

- Les actifs sur contrats concernent principalement les droits du Groupe à recevoir des paiements au titre de travaux achevés mais non facturés à la date d'arrêté des comptes
- Les passifs sur contrats concernent principalement les paiements d'avance reçus des clients.

Les produits résultant d'activités annexes figurent dans le compte de résultat aux rubriques de nature correspondante (autres revenus, produits financiers) ou en déduction des frais de même nature (commerciaux, généraux, administratifs, recherche).

## O - Avantages du personnel

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque filiale en la matière. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du Groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence.

Un régime à prestations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi autre qu'un régime à cotisations définies. L'obligation du Groupe au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période actuelle et des périodes antérieures ; ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle. La juste valeur des actifs du régime est ensuite déduite pour déterminer le passif (l'actif) net. Le Groupe détermine la charge (le produit) d'intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies de la période, en appliquant le taux d'actualisation utilisé au début de l'exercice pour évaluer l'obligation au passif (à l'actif) net.

Le taux d'actualisation est déterminé par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant et tient compte des pratiques de marché.

Les calculs sont effectués tous les ans par un actuaire qualifié en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut pas excéder la valeur actualisée de tout avantage économique disponible sous forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime. Toutes les exigences de financement minimal qui s'appliquent aux régimes du Groupe sont prises en compte pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques. Un avantage économique est disponible pour le Groupe s'il est réalisable pendant la durée de vie du plan, ou aux dates de règlement des passifs du plan.

Les réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies comprennent les écarts actuariels, le rendement des actifs du régime (à l'exclusion des montants pris en compte dans le calcul des intérêts nets sur le passif (l'actif) net) et la variation de l'effet du plafonnement de l'actif (à l'exclusion des montants pris en compte dans le calcul des intérêts nets sur le passif (l'actif) net,

le cas échéant). Le Groupe les comptabilise immédiatement en autres éléments du résultat global et toutes les autres dépenses au titre des régimes à prestations définies sont enregistrées en résultat au titre des avantages du personnel.

Lorsque les avantages du régime sont modifiés, l'impact associé aux services passés rendus par le personnel est comptabilisé immédiatement en résultat lors de la modification. En cas de réduction de régime, le profit ou la perte lié à la réduction est comptabilisé également immédiatement en résultat en date de la réduction.

Le Groupe comptabilise des profits et pertes au titre de la liquidation d'un régime à prestations définies au moment où la liquidation se produit. Le profit ou la perte résultant d'une liquidation est égal à la différence entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies liquidée, déterminée à la date de liquidation, et la contrepartie de la liquidation, y compris, tout actif du régime transféré et tout paiement effectué directement par le Groupe dans le cadre de la liquidation.

## P - Charges et produits non courants

Les charges et produits non courants correspondent aux charges et produits hors gestion courante de la Société. Cette rubrique est destinée à comptabiliser l'incidence d'événements majeurs de nature à fausser la performance opérationnelle et n'incluent aucune charge opérationnelle et récurrente.

Les charges et produits non courants incluent notamment les éléments suivants :

- résultat de cession exceptionnelle et significative : des immobilisations corporelles et incorporelles, sur titres de participation, sur autres immobilisations financières et autres actifs ;
- pertes de valeur des prêts, de *goodwill*, d'actifs ;
- certaines provisions ;
- dépenses de réorganisation et de restructuration
- frais liés aux acquisitions dans le cadre de regroupement d'entreprises.

## Q - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte du résultat financier, des impôts et des parts des participations ne donnant pas le contrôle.

Les subventions d'exploitation sont présentées en diminution des coûts auxquels la subvention se rattache.

## R - Impôts différés

Les corrections ou traitements comptables opérés en consolidation peuvent entraîner la modification des résultats des sociétés consolidées. Les différences temporelles apparaissant au bilan entre les valeurs consolidées et les valeurs fiscales des actifs et passifs correspondants donnent lieu au calcul d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12, le Groupe présente les impôts différés dans le bilan consolidé séparément des autres actifs et passifs. Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils seraient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés.

Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des éléments suivants :

- prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- historique des résultats fiscaux des années précédentes.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués selon la méthode bilantielle du report variable, c'est-à-dire en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, en tenant compte des majorations ou minorations de taux dans le futur.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôt différé reflète les conséquences fiscales qui résulteraient de la façon dont l'entreprise s'attend, à la date de clôture, à recouvrer ou régler la valeur comptable de ces actifs et passifs.

## S - Information sectorielle

La norme IFRS 8 sur l'information sectorielle définit un secteur opérationnel comme une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Le « reporting » interne mis à la disposition du « Principal Décideur Opérationnel », le Comité Exécutif, ainsi qu'au Conseil d'Administration, correspond à l'organisation managériale du groupe Mersen qui est basée sur une segmentation par type d'activité selon les deux secteurs suivants :

- **le pôle *Advanced Materials*** qui regroupe 3 activités autour des matériaux carbonés : les spécialités graphite pour des applications hautes températures (*Graphite Specialties*), les équipements anticorrosion (*Anticorrosion Equipment*) principalement dédiés à la chimie, et les technologies pour la transmission de courant (*Power Transfer Technologies*).
- **le pôle *Electrical Power*** qui regroupe les 2 activités liées aux marchés de l'électrique, à savoir les solutions pour la gestion de l'énergie (*Solutions for Power Management*), et la protection et le contrôle électrique (principalement fusibles et porte fusibles industriels et protection contre les surtensions), (*Electrical Protection & Control*).

En application d'IFRS 8, le Groupe identifie et présente donc ses secteurs opérationnels basés sur l'information transmise en interne au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration.

## T - Résultat par action

Le résultat et le résultat dilué par action sont présentés pour le résultat dans son ensemble et pour le résultat des activités poursuivies.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le bénéfice net attribuable aux actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation sont ajustés des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

## U - Avantages sur capitaux propres au profit du personnel

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », la juste valeur des options d'achat et de souscription d'actions et les offres réservées aux salariés portant sur des actions du Groupe sont évaluées à la date d'octroi.

La valeur des options d'achat et de souscription d'actions est notamment fonction du prix d'exercice, de la probabilité de réalisation des conditions d'exercice de l'option, de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus et du taux d'intérêt sans risque sur la durée de vie de l'option. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement sur la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres pour les plans dénoués en actions et en dette vis-à-vis du personnel pour les plans dénoués en trésorerie.

## V - Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, la détermination de certaines données figurant dans les états financiers nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations, en particulier pour la détermination des provisions et la réalisation des tests de valeur. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base des informations disponibles ou des situations existantes à la date d'arrêté des comptes. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs. Le contexte actuel de forte dégradation de l'environnement économique et financier rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs se révèlent ultérieurement différents des estimations et des hypothèses retenues.

La réalisation effective de certains événements postérieurement à la date d'arrêté des comptes pourrait s'avérer différente des hypothèses, estimations et appréciations retenues dans ce cadre.

### **Recours à des appréciations du management dans l'application des normes comptables du Groupe**

Mersen peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'effet des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

Les notes n° 2-F1, 2-I et la note n° 7 sont relatives aux tests de dépréciation des *goodwill* et autres actifs immobilisés. La Direction du Groupe a procédé aux tests sur la base des meilleures anticipations de l'évaluation future de l'activité des unités concernées et compte tenu du taux d'actualisation.

Les notes n° 13 et 14 relatives aux provisions et engagements sociaux décrivent les provisions constituées par Mersen. Dans la détermination de ces provisions, le Groupe a pris en compte la meilleure estimation de ces engagements.

La note n° 23 relative à la charge fiscale restitue la situation fiscale du Groupe et repose notamment en France et en Allemagne sur la meilleure estimation qu'a le Groupe de l'évolution des résultats fiscaux futurs.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs avec validation par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisés selon des méthodologies constantes et formalisées.

Le contexte actuel d'incertitude économique dans certains pays, ainsi que la crise sanitaire en Chine rendent plus compliqués les estimations.

## W - Nouvelles normes appliquées

Le Groupe a appliqué pour la première fois la norme IFRS 16 Contrats de location à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un certain nombre d'autres normes nouvelles sont entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019, mais elles n'ont aucun effet sur les états financiers du Groupe.

### IFRS 16 « contrats de location »

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective simplifiée, qui préconise d'enregistrer le cumul de l'effet de l'adoption d'IFRS 16 en ajustement du solde des résultats non distribués au 1<sup>er</sup> janvier 2019. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2018 n'ont pas été retraitées et elles sont donc présentées, comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17 et de ses interprétations. Les modifications des méthodes comptables qui en découlent sont expliquées en détail ci-dessous.

Le Groupe est preneur de nombreux biens, y compris immobiliers, de production ou d'équipement informatique.

- Le tableau ci-dessous récapitule les valeurs comptables des actifs « droit d'utilisation » au 1<sup>er</sup> janvier et au 31 décembre 2019 :

En milliers d'euros	Immeubles	Équipements productifs et véhicules	Total
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	34,0	6,3	40,3
Solde au 31 décembre 2019	45,3	4,9	50,2

En tant que preneur, le Groupe classait précédemment les contrats de location en tant que contrats de location simple ou contrats de location-financement en évaluant si le contrat transférait la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété au bailleur. Depuis l'application IFRS 16, le Groupe comptabilise au bilan un actif ou « droit d'utilisation » et une dette de loyers pour la plupart des contrats de location.

Le Groupe a procédé grâce au déploiement d'un système d'information dédié au recensement des contrats et de leurs caractéristiques financières pour l'intégralité des entités consolidées du Groupe. L'outil permet également de générer les écritures comptables associées à la norme. En nombre, les contrats de location concernent essentiellement des voitures ainsi que des chariots élévateurs. En valeur, les contrats de location sont essentiellement constitués par des biens immobiliers (bureaux, usines et entrepôts). Conformément à la norme, les contrats ayant une valeur inférieure à 5 000 euros (ou 5 000 dollars US) ou bien conclus pour une durée initiale inférieure à 12 mois ont exclus du champ d'application. Parmi les hypothèses clés, il a été décidé de retenir un taux d'actualisation propre à chaque pays, déterminé en fonction du risque pays et du risque de crédit de l'entité preneuse, ainsi que des conditions de financement externe du Groupe.

- Pour évaluer les dettes de loyers des contrats, le Groupe a actualisé les paiements de loyers au moyen de taux d'emprunt marginal au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le taux moyen pondéré s'élève à 6 %.
- Le Groupe a appliqué IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 selon la méthode « rétrospective simplifiée », qui interdit le retraitement des exercices comparatifs. L'application d'IFRS16 a pour effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019 une augmentation respective des immobilisations et de l'endettement de 40,3 millions d'euros. Dans le compte de résultat, il en résulte une baisse des charges de location enregistrées dans l'EBITDA\*, et une hausse de l'amortissement des immobilisations et des frais financiers. L'amélioration de l'EBITDA 2019 est de 12,7 millions d'euros. L'amélioration du résultat opérationnel courant de 1,5 millions d'euros.
- L'impact sur le résultat net part du Groupe est limité.
- Le Groupe présente les actifs de location « droit d'utilisation » et la dette de loyer sur des lignes séparées du bilan.

\* L'EBITDA du Groupe correspond au solde « résultat opérationnel courant » auquel s'ajoute la dotation aux amortissements.

- Le rapprochement avec la dette de loyer présentée avant l'application de la norme dans les engagements hors bilan est présenté ci-dessous

<b>Engagement hors bilan immobilier au 31 décembre 2018*</b>	<b>32,9</b>
Effet de l'actualisation	(8,9)
Différences dans les durées retenues liées aux options de résiliation et de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain	8,9
Contrats mobiliers et autres**	7,4
<b>Dette de loyer au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>40,3</b>

\* Les engagements hors bilan de location publiés fin 2018 représentaient le montant des loyers immobiliers futurs certains jusqu'à l'échéance des baux avant éventuels renouvellements. Étaient notamment exclus les engagements de loyer sur les équipements productifs et véhicules

\*\* Principalement chariots élévateurs et véhicules

- Sur le compte de résultat de la période, les impacts de l'application d'IFRS 16 sont les suivants :

En millions d'euros	31 déc. 2019 Publié	IFRS 16	31 déc. 2019 avant IFRS 16
<b>ACTIVITES POURSUIVIES</b>			
Chiffre d'affaires consolidé	950,2		950,2
Coûts des produits vendus	(650,0)	0,0	(650,0)
<b>Marge brute totale</b>	<b>300,2</b>	<b>0,0</b>	<b>300,2</b>
Charges commerciales	(80,0)	0,0	(80,0)
Frais administratifs centraux et de recherche	(114,8)	1,5	(116,3)
Amortissement des actifs incorporels réévalués	(1,3)		(1,3)
Autres charges d'exploitation	(2,0)		(2,0)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>102,1</b>	<b>1,5</b>	<b>100,6</b>
Charges non courantes	(11,2)		(11,2)
Produits non courants	0,0		0,0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>90,9</b>	<b>1,5</b>	<b>89,4</b>
Charges financières	(13,2)	(2,9)	(10,3)
Produits financiers	0,0		0,0
<b>Résultat financier</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(10,3)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>77,7</b>	<b>(1,4)</b>	<b>79,1</b>
Impôts courants et différés	(17,9)	0,3	(18,2)
<b>Résultat des activités poursuivies</b>	<b>59,8</b>	<b>(1,1)</b>	<b>60,9</b>
Résultat net des activités destinées à être cédées ou arrêtées	0,0		0,0
<b>RÉSULTAT</b>	<b>59,8</b>	<b>(1,1)</b>	<b>60,9</b>
Attribuable aux :			
- Propriétaires de la société	57,3	(1,1)	58,4
- Participation ne donnant pas le contrôle	2,5		2,5
<b>RESULTAT DE LA PERIODE</b>	<b>59,8</b>	<b>(1,1)</b>	<b>60,9</b>

■ Sur le tableau de flux de la période, les impacts de l'application d'IFRS 16 sont présentés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31 déc. 2019 Publié</b>	<b>IFRS 16</b>	<b>31 déc. 2019 avant IFRS 16</b>
Résultat avant impôts	77,7	(1,4)	79,1
Amortissements	51,2	11,1	40,1
Dotations (reprises) de provisions	(0,5)		(0,5)
Résultat financier	13,2	2,9	10,3
Plus ou moins-value de cession d'actifs	0,3		0,3
Autres	7,2		7,2
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du BFR</b>	<b>149,1</b>	<b>12,6</b>	<b>136,5</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(9,8)	0,1	(9,9)
Impôts sur le résultat payés	(16,0)		(16,0)
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>123,3</b>	<b>12,7</b>	<b>110,6</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnels des activités arrêtées</b>	<b>(0,2)</b>		<b>(0,2)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>123,1</b>	<b>12,7</b>	<b>110,4</b>
Immobilisations incorporelles	(4,6)		(4,6)
Immobilisations corporelles	(65,3)		(65,3)
Fournisseurs d'immobilisations	2,6		2,6
Actifs financiers	0,0		0,0
Variation de périmètre	(19,4)		(19,4)
Autres variations des flux des activités d'investissement	(0,2)		(0,2)
<b>Flux de trésorerie d'investissement des activités poursuivies</b>	<b>(86,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>(86,9)</b>
<b>Flux de trésorerie d'investissement des activités arrêtées</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(86,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>(86,9)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>36,2</b>	<b>12,7</b>	<b>23,5</b>
Augmentation/réduction de capital reçue / versée et autres variations des capitaux propres	1,4		1,4
Dividendes nets versés aux actionnaires et aux participations ne donnant pas le contrôle	(22,1)		(22,1)
Intérêts payés	(7,9)		(7,9)
Paieement des locations	(12,7)	(12,7)	0,0
Variation de l'endettement	16,5		16,5
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(24,8)</b>	<b>(12,7)</b>	<b>(12,1)</b>
Variation de trésorerie	11,4	0,0	11,4
Trésorerie à l'ouverture (note 10)	34,8		34,8
Trésorerie à la clôture (note 10)	45,2		45,2
Variation de périmètre	0,0		0,0
Incidence des variations monétaires	1,0		1,0
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>11,4</b>	<b>0,0</b>	<b>11,4</b>

### **X - Nouvelles normes publiées mais non encore en vigueur**

Un certain nombre de nouvelles normes entrera en vigueur de façon obligatoire pour les exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Bien que leur adoption anticipée soit permise, les nouvelles normes et les amendements de normes n'ont pas été appliqués pour la préparation de ces états financiers consolidés.

Ces amendements de normes et interprétations ne devraient pas avoir d'effet significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

## Note n° 3 Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques suivants liés à l'utilisation d'instruments financiers :

- risque de liquidité ;
- risque de taux ;
- risque matières ;
- risque de change ;
- risque crédit.

Cette note présente des informations sur l'exposition du Groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques.

Des informations quantitatives figurent à d'autres endroits dans les états financiers consolidés.

La gestion du capital est présentée en note 12.

### Risque de Liquidité

Mersen dispose de lignes de crédit ou d'emprunts confirmés pour un total de 457,2 millions d'euros, utilisés à 52 % à fin décembre 2019. Sur la base des montants utilisés, la maturité moyenne de ces crédits ou emprunts confirmés est de près de 5,0 ans.

Mersen dispose des principaux contrats confirmés de financement suivants :

- Un crédit bancaire syndiqué multidevises mis en place en juillet 2012, amendé en 2014 et 2017. Son montant est de 200 millions d'euros et remboursable in fine en juillet 2024, après activation d'options d'extension en 2018 et 2019. Les intérêts payés sont à taux variable augmenté d'une marge de crédit.

- Des crédits bancaires bilatéraux mis en place fin 2019, pour un montant total de 170 millions de RMB, à échéance en 2024 et destinés à financer les activités du groupe Mersen en Chine.
- Un placement privé américain (« USPP ») d'un capital restant dû de 50 millions de dollars US négocié en novembre 2011 auprès d'un investisseur américain et d'une maturité de 10 ans. Les intérêts payés à l'investisseur sont fixes.
- Un placement privé allemand (« Schuldschein ») de 60 millions d'euros mis en place en novembre 2016 auprès d'un pool d'investisseurs européens et asiatiques d'une maturité de 7 ans, remboursable in fine. Les intérêts payés aux investisseurs sont à taux variable Euribor augmenté d'une marge de crédit.
- Un placement privé allemand (« Schuldschein ») de 130 millions d'euros mis en place en avril 2019 auprès d'un pool d'investisseurs européens et asiatiques d'une maturité de 7 ans, remboursable in fine. Les intérêts payés aux investisseurs sont fixes pour un nominal de 68 millions d'euros et à taux variable Euribor augmenté d'une marge de crédit pour un nominal de 62 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de diversification des sources de financements, Mersen a mis en place en mars 2016 un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant maximum de 200 millions d'euros, utilisé au 31 décembre 2019 à 25 millions d'euros à maturité inférieure à 1 an et qui peut être substitué à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe.

### Ventilation par échéance des lignes de crédit et emprunts confirmés

(En millions d'euros)	Montant	Utilisation au 31 déc. 2019	Taux d'utilisation 31 déc. 2019	Échéances		
				inférieur à 1 an	entre 1 et 5 ans	supérieur à 5 ans
Crédit syndiqué Groupe	200,0	0,0	0 %	0,0	200,0	0,0
Crédits confirmés Chine	21,7	0,0	0 %	0,0	21,7	0,0
Placements privés allemand	190,0	190,0	100 %	0,0	60,0	130,0
Placement privé américain	44,5	44,5	100 %	0,0	44,5	0,0
Autres	1,0	1,0	100 %	0,3	0,7	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>457,2</b>	<b>235,5</b>	<b>52 %</b>			
<b>ÉCHÉANCE MOYENNE (ANNÉE)</b>	<b>5,0<sup>(1)</sup></b>	<b>5,0<sup>(2)</sup></b>				

(1) Échéance calculée sur la base des montants autorisés

(2) Échéance calculée sur la base des montants utilisés

**Ventilation par échéance des flux de trésorerie sur les tirages des lignes de crédit et emprunts confirmés**

(En millions d'euros)

TIRAGES	Utilisation au 31 déc. 2019	Flux de trésorerie attendus	Échéances		
			1-6 mois	6-12 mois	Supérieur à 1 an
Crédit syndiqué Groupe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Crédits confirmés Chine	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Placement privé allemand	190,0	205,9	1,4	1,4	203,1
Placement privé américain	44,5	48,8	1,1	1,1	46,6
Autres	1,0	1,0	0,2	0,2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>235,5</b>	<b>255,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>250,3</b>

**Risque de Taux**

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt est validée par le Directeur Général du Groupe sur la base de propositions faites par la Direction Financière de Mersen et consiste en des prises de position ponctuelles tenant compte de l'évolution des taux d'intérêt.

Mersen Scotland Holytown disposait lors de son acquisition par Mersen d'un swap de taux d'un montant nominal de 4 millions de livres sterling, mis en place le 15 janvier 2008 afin de fixer les intérêts sur une partie de sa dette confirmée moyen terme. Dans ce swap, la Société reçoit les intérêts dus au prêteur et paye

5,38 %. L'amortissement et la durée du swap sont adossés à la dette. Au 31 décembre 2019, le nominal s'élève à 0,8 million de livres sterling.

Le placement privé américain de 2011 est à taux fixe, avec un coupon de 4,85 %.

Le placement privé allemand de 2019 comporte une tranche de 68 millions d'euros à taux fixe avec un coupon de 1,582 %.

En mars 2017, un CAP de taux d'intérêts d'un montant nominal de 25 millions d'euros a été mis en place afin de protéger une partie de la dette confirmée contre une hausse de l'Euribor au-delà de 1 %.

(En millions d'euros)	Montant	Taux reçu	Taux payé	Échéances		
				inférieur à 1 an	entre 1 et 5 ans	supérieur à 5 ans
Swap GBP	1,0	Libor GBP 1 mois	5,38 %			

(En millions d'euros)

SWAP	MTM <sup>(a)</sup>	Flux de trésorerie attendus	Échéances		
			inférieur à 1 an	entre 1 et 5 ans	supérieur à 5 ans
Actif	0,01	0,0	0,0	0,0	0,0
Passif	(0,08)	(0,08)	(0,04)	(0,04)	0,0

(a) Mark-to-market = évalué au prix du marché.

(En millions d'euros)	Montant	Taux variable	Taux d'exercice	MTM
CAP EUR	25	Euribor EUR 6 mois	1 %	0,01

**Analyse de sensibilité de la juste valeur pour les instruments à taux fixe**

Le Groupe ne comptabilise aucun actif ou passif financier à taux fixe à la juste valeur par le compte de résultat, et ne désigne aucun dérivé (swaps de taux d'intérêt) comme instrument de couverture dans le cadre d'une comptabilité de couverture de juste valeur. Ainsi, une variation des taux d'intérêt à la date de clôture n'aurait aucun impact sur le compte de résultat.

Une variation de 50 points de base des taux d'intérêt aurait pour conséquence une variation des autres éléments du résultat global de 0,01 million d'euros (2018 : 0,02 million d'euros). Le calcul s'applique sur le swap de taux d'un montant de 0,8 million de £ et sur le CAP de taux d'un montant de 25 millions d'euros.

**Risque Matières**

Certaines sociétés du Groupe ont des achats de matières premières ou de composants constitués de matières premières telles que les métaux non ferreux comme le cuivre, l'argent et le zinc. Le cuivre et l'argent sont les deux métaux représentant des montants d'achats significatifs (au global de l'ordre de 30 millions d'euros) pour le groupe Mersen. Différentes techniques de couverture comme des indexations sur les prix d'achats, des indexations des prix de vente ou des couvertures bancaires peuvent être appliquées.

La politique de gestion du risque de prix sur matières premières est validée par le Comité Exécutif du Groupe sur la base de propositions faites par la Direction Financière et la Direction des Achats de Mersen et consiste en des prises de position sous la forme de contrat d'achat à terme ou d'achat de tunnels à prime nulle.

Environ 60 % des risques de prix sur le cuivre et environ 70 % des risques de prix sur l'argent peuvent être couverts de manière centralisée par couvertures bancaires.

À fin 2019, en ce qui concerne les quantités du budget 2019, 80 % des tonnages couvrables en cuivre et 50 % des tonnages couvrables en argent ont été couverts.

Une augmentation ou diminution du prix du cuivre et de l'argent, telle qu'indiquée ci-après, par rapport aux cours de clôture au 31 décembre 2019, aurait eu pour conséquence une augmentation (diminution) des autres éléments du résultat global et du résultat opérationnel à hauteur des montants indiqués ci-dessous sur les couvertures matières.

Impact (en millions d'euros) au 31 déc. 2019	Cuivre		Argent	
	Autres éléments du résultat global	Gain ou pertes sur résultat opérationnel	Autres éléments du résultat global	Gains ou pertes sur résultat opérationnel
Augmentation de 5 %	0,4	0,0	0,2	0,0
Diminution de 5 %	(0,5)	0,0	(0,2)	0,0

### Comptabilisation à fin décembre 2019 des couvertures matières

MTM <sup>(a)</sup> (exprimé en millions d'euros)	Impact autres éléments du résultat global 2019	Impact Résultat 2019
MTM des couvertures de cuivre et d'argent	0,5	0,0

(a) Mark-to-market = évalué au prix du marché.

Les autres métaux (principalement acier et métaux réactifs) sont essentiellement utilisés pour le marché de la Chimie. Ils sont utilisés dans le cadre de commandes clients spécifiques et leur coût est en général répercuté dans l'offre commerciale. En conséquence les variations de cours ont un impact limité sur les marges brutes du Groupe.

Les prix des dérivés de pétrole (principalement brais et coke de pétrole), matières premières utilisées dans la fabrication du

graphite, sont peu corrélés avec le prix du pétrole. L'énergie, principalement électricité et gaz, fait l'objet d'achat à prix fixes sur des volumes prévisionnels annuels ou pluriannuels selon les régions.

Les évolutions des cours de l'énergie et des dérivés de pétrole ont eu au global peu d'incidence sur les marges du Groupe en étant partiellement ou totalement compensés par des programmes de reformulation.

## Risque de change

### Évolution du cours des principales devises du Groupe

	JPY	USD	KRW	GBP	RMB
Cours moyen du 01/01/2018 au 31 décembre 2018 <sup>(a)</sup>	130,41	1,1815	1299,25	0,88475	7,8073
Cours de clôture au 31 décembre 2018 <sup>(b)</sup>	125,85	1,1450	1277,93	0,89453	7,8751
Cours moyen du 01/01/2019 au 31 décembre 2019 <sup>(a)</sup>	122,06	1,1196	1304,90	0,87731	7,7339
Cours de clôture au 31 décembre 2019 <sup>(b)</sup>	121,94	1,1234	1296,28	0,85080	7,8205

(a) Cours utilisés pour convertir le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat.

(b) Cours utilisés pour convertir le bilan.

La politique de gestion du risque de change est validée par le Comité Exécutif du Groupe sur la base de propositions faites par la Direction Financière. Elle consiste, sur la base d'un recensement complet des risques inter-sociétés et hors Groupe, à contracter avec des banques de premier rang des couvertures de change à terme.

En matière commerciale, la politique du Groupe est, sauf cas particulier, de couvrir les risques de change dès la prise de commande ou de couvrir une grande partie du budget annuel. Le principal risque de change concerne les flux intra-Groupe.

En matière d'emprunts, la politique du Groupe est, sauf cas particulier, de les souscrire en monnaie locale. En ce qui concerne la maison mère, les prêts aux filiales en devises étrangères sont adossés à des emprunts en euros faisant l'objet de couvertures (swap de change) pour les transformer en emprunts libellés dans les devises des filiales concernées.

À des fins de consolidation, les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie des filiales étrangères sont convertis en euros au taux de change moyen de la période concernée, et leur bilan au taux de change de fin de période. L'effet de ces conversions peut être significatif. Le principal impact concerne l'effet de la variation du cours du dollar américain sur les fonds propres et sur la dette du Groupe.

Le résultat opérationnel courant du Groupe est exposé aux fluctuations de change principalement par effet de conversion des résultats des sociétés dont la monnaie locale est différente de l'euro. L'exposition principale est sur le dollar US. Une baisse du dollar US de 10 % par rapport à la moyenne constatée de janvier à décembre 2019 aurait eu un impact de conversion de -3 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant du Groupe. A l'inverse,

cette baisse du dollar US de 10 % par rapport au cours de clôture 2019 aurait eu un impact de conversion de -5 millions d'euros sur la dette nette du Groupe au 31 décembre 2019.

Sauf cas particuliers, les couvertures sont centralisées au niveau de la maison mère. Elles sont effectuées dans le cadre de procédures strictement définies. La valorisation des couvertures est détaillée ci-dessous.

### Risques EUR/Devises

Risques (exprimés en millions d'euros) <sup>(a)</sup>	JPY	USD	KRW	GBP	RMB
Vente devises	9,2	29,3	3,0	15,2	10,6
Achat devises	(0,4)	(18,7)	(0,4)	(17,1)	(-6,3)
Risques potentiels 2020	8,8	10,6	2,6	(1,9)	4,3
Couvertures en cours au 31/12/19	(6,6)	(10,0)	(1,7)	1,1	(2,7)
Position nette	2,2	0,6	0,9	(0,8)	1,6
Impact en euro d'une baisse de l'euro de 5 % <sup>(b)</sup>	0,12	0,03	0,05	(0,04)	0,09

(a) Hors affaires potentielles en équipement anticorrosion qui sont couvertes à la commande.

(b) Les sensibilités ont été calculées sur la base des cours des devises au 31 décembre 2019.

### Risques USD/Devises

Risques (exprimés en millions d'US dollars) <sup>(a)</sup>	JPY	KRW	GBP	RMB	CAD
Ventes devises	4,3	15,8	3,5	18,5	16,3
Achats devises	0,0	(1,4)	(17,1)	(23,4)	(20,8)
Risques potentiels 2020	4,3	14,4	(13,6)	(4,9)	(4,5)
Couvertures en cours au 31 décembre 2019	(2,8)	(6,2)	12,4	3,1	3,4
Position nette	1,5	8,2	(1,2)	(1,8)	(1,1)
Impact en USD d'une baisse de l'USD de 5 % <sup>(b)</sup>	0,08	0,43	(0,07)	(0,09)	(0,06)

(a) Hors affaires potentielles en équipement anticorrosion qui sont couvertes à la commande.

(b) Les sensibilités ont été calculées sur la base des cours des devises au 31 décembre 2019.

### Comptabilisation à fin décembre 2019 des opérations de change

MTM <sup>(a)</sup> (exprimé en millions d'euros)		31 déc. 2019
Mark-to-market des couvertures de change	Autres éléments du résultat global	0,6
	Autres éléments financiers du RO	0,2

(a) Mark-to-market = évalué au prix du marché.

Une augmentation ou diminution de l'euro, telle qu'indiquée ci-après, par rapport aux devises USD, JPY et RMB au 31 décembre 2019, aurait eu pour conséquence une augmentation

(diminution) des autres éléments du résultat global et du résultat opérationnel à hauteur des montants indiqués ci-dessous sur les couvertures de change.

Impact au 31 déc. 2019 (en millions d'euros)	Hausse € contre devises		Baisse € contre devises	
	Autres éléments du résultat global	Gain ou pertes sur résultat opérationnel*	Autres éléments du résultat global	Gains ou pertes sur résultat opérationnel*
USD (variation de 5 %)	0,7	0,2	(0,8)	(0,2)
JPY (variation de 5 %)	0,0	0,0	0,0	0,0
RMB (variation de 5 %)	0,1	0,0	(0,1)	0,0

\* Hors impacts inverses liés à la revalorisation des sous-jacents enregistrés au bilan.

Cette analyse est effectuée sur la base des variations des cours de change que le Groupe estime comme raisonnablement possibles à la date de clôture. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêt, sont

supposés rester constantes et les impacts des ventes et achats prévisionnels ont été ignorés.

Les sensibilités sur les autres couples de devises n'ont pas été renseignées en raison d'impacts non significatifs.

### Impacts futurs en résultat des opérations de change comptabilisées à fin décembre 2019

(Exprimés en millions d'euros)

CHANGE	Mark-to-market des dérivés de change en autres éléments du résultat global	Impact en résultat	
		inférieur à 6 mois	supérieur à 6 mois
Actif	0,8	0,4	0,4
Passif	(0,2)	(0,1)	(0,1)

### Flux de trésorerie futurs sur les opérations de change comptabilisées à fin décembre 2019

CHANGE (en millions d'euros)	MTM	Flux de trésorerie attendus
Actif	0,9	0,9
Passif	(0,1)	(0,1)

Les couvertures de change sont ajustées aux sous-jacents et il n'y a donc pas de décalage entre leurs maturités.

Ce programme d'assurance-crédit ne couvre cependant pas 100 % des risques car l'assureur se réserve le droit d'exclure certains risques de la couverture.

### Risque crédit

Le Groupe a mis en place en 2003 un programme d'assurance-crédit commercial COFACE couvrant ses principales sociétés américaines et françaises pour les risques de non-paiement pour des motifs financiers ou politiques. En fonction des clients, les couvertures peuvent varier entre 0 et 95 % des créances facturées.

En 2009, ce programme a été étendu à l'Allemagne, au Royaume-Uni et en Chine.

Au cours des exercices 2018 et 2019, le Groupe a continué ses programmes de cession de créances sur diverses filiales françaises, ayant donné lieu à des en-cours de créances cédées de 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 15,7 millions au 31 décembre 2018. Des avenants de délégation aux contrats couvrant les créances françaises cédées ont été signés au profit de l'agent d'affacturage.

Le montant du dépôt de garantie relatif aux programmes de cession de créance s'élève à 0,8 million d'euros (actifs décomptabilisés avec application continue).

## Note n° 4 Regroupement d'entreprise comptabilisé sur l'exercice 2019

Fin novembre 2019, Mersen a acquis l'intégralité des titres de la société Advanced Graphite Materials Italy, acteur européen de référence dans la finition de pièces sur-mesure en graphite extrudé. Cette acquisition permet des synergies avec le site de Columbia qui fournira à terme le site de AGM Italy en blocs de graphite extrudé.

La contribution au chiffre d'affaires de Mersen est estimée à 17M€ environ sur une année (0,7M€ sur décembre 2019), la marge opérationnelle courante est supérieure à celle du Groupe (nulle en décembre 2019).

Cette opération permet au pôle *Advanced Materials* d'accéder à des capacités de transformation de graphite extrudé de spécialités en Europe. Elle renforcera les positions du Groupe en Italie, en Allemagne et en Europe Centrale, spécialement pour les marchés de l'électronique et du traitement thermique qui requièrent des pièces de grandes dimensions. Ce site sera approvisionné à terme par le site de Columbia aux Etats-Unis.

L'actif net acquis lors de ces transactions, et le *goodwill* consécutif, sont présentés ci-dessous :

## TOTAL DES ACQUISITIONS

En millions d'euros	Actif net à la date d'acquisition	Ajustements de juste valeur	Affectation du prix d'acquisition	Juste valeur de l'actif net
Actifs non courants	4,0	(0,7)	0,0	3,3
Actifs courants	9,6	(0,1)	0,0	9,5
Passifs non courants	0,0	0,0	0,0	0,0
Passifs courants	(7,1)	0,0	0,0	(7,1)
Actif Net	6,5	(0,8)	0,0	5,7
<i>Goodwill</i>				0,8
Participation ne donnant pas le contrôle				0,0
Contrepartie transférée				6,5

Il n'existe pas de *goodwill* en cours d'affectation au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le groupe a acquis le site industriel de Graftech situé à Columbia aux Etats-Unis, pour un montant total de 7 millions de dollars US. Ce site étant sans activité (sans personnel et sans

production), l'opération s'analyse comme une acquisition d'un groupe d'actifs et non comme un regroupement d'entreprise donc comptabilisée selon la norme IAS 16 en « immobilisations corporelles » (cf. note 8)

## Note n° 5 Activités destinées à être cédées ou arrêtées

Dans les comptes 2019, il ne subsiste aucun impact matériel dans les comptes relatifs aux activités destinées à être cédées ou arrêtées des précédents exercices.

## Note n° 6 Goodwill

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Valeur nette comptable début de période	276,2	265,2
Acquisitions	0,8	5,7
Écarts de conversion	3,6	5,3
<b>Valeur nette comptable fin de période</b>	<b>280,6</b>	<b>276,2</b>
Valeur brute fin de période	290,6	286,2
Cumul pertes de valeur fin de période	(10,0)	(10,0)

Le détail par unité génératrice de trésorerie est donné dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	31 déc. 2018	Mouvements 2019		31 déc. 2019
	Valeur nette	Acquisition	Écart de conversion	Valeur nette
<i>Anticorrosion Equipment</i>	54,1		1,2	55,3
<i>Graphite Specialties</i>	92,5	0,8	0,6	93,9
<i>Power Transfer Technologies</i>	12,2		0,1	12,3
<i>Electrical Power and Control</i>	73,5		1,1	74,6
<i>Solutions for Power Management</i>	43,9		0,6	44,5
<b>TOTAL</b>	<b>276,2</b>	<b>0,8</b>	<b>3,6</b>	<b>280,6</b>

Les acquisitions concernent le *goodwill* d'AGM Italy dont l'affectation n'a pas donné lieu à l'identification d'actifs incorporels matériels. Il n'existe pas de *goodwill* en cours d'affectation.

## Note n° 7 Test de perte de valeur des actifs

### Test de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie

Des tests de perte de valeur pour chacune des unités génératrices de trésorerie ont été réalisés à l'occasion de la clôture 2019.

En application de la norme IAS 36, les tests ont été réalisés sur la base de la valeur d'utilité déterminée en appliquant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Les principales hypothèses clés retenues sont les suivantes :

- Les flux de trésorerie à 5 ans basés sur le budget 2020 et des projections pour les 4 exercices suivants.
- Le coût moyen pondéré du capital utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs prend en compte le calcul du bêta du Groupe par les analystes et celui du taux sans risque des obligations OAT 10 ans. Compte tenu de ces paramètres, d'une prime de risque de marché, d'une prime de taille, le coût moyen du capital après impôts utilisé comme taux pour actualiser les flux futurs a été fixé à 6,8 % (identique à 2018). Ce taux d'actualisation est appliqué sur l'ensemble des UGT. Il n'existe en effet pas d'éléments significatifs permettant de différencier un taux d'actualisation par UGT.
- Le taux de croissance à l'infini est de 2 % pour l'UGT *Power Transfer Technologies*, de 2,5 % pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*, de 3 % pour l'UGT *Graphite Specialties* et de 2,5 % pour les UGT *Solutions for Power Management* et *Electrical Protection and Control*. Les taux de croissance appliqués aux UGT s'expliquent par l'évolution des activités de ces UGT sur leurs marchés.
- Le taux d'impôt normatif de 25 %.
- Aucune perte de valeur n'a été constatée pour l'ensemble des UGT.

Un calcul de sensibilité au taux d'actualisation a été réalisé tel que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable. Les taux d'actualisation obtenus sont d'environ :

- 12,5 % pour l'UGT *Power Transfer Technologies* ;
- 12,0 % pour l'UGT *Solutions for Power Management* ;
- 11,0 % pour l'UGT *Electrical Protection & Control* ;
- 11,8 % pour l'UGT *Graphite Specialties* ;
- 7,3 % pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*.

Un test de sensibilité a été effectué en dégradant dans le premier cas le taux de croissance à l'infini de 1 point, et dans le deuxième cas en augmentant le taux d'actualisation après impôts de 1 point par rapport à l'hypothèse retenue, ceci dans chacune des UGT. Un test de sensibilité a été également effectué sur la base d'une baisse de 1 point du taux de résultat (Ebitda) de la valeur terminale.

La baisse des valeurs d'utilité consécutive à ces variations d'hypothèses ne remet pas en cause la valorisation des actifs nets, excepté pour l'UGT *Anticorrosion Equipment* dont la valeur d'utilité serait inférieure à la valeur nette comptable. En revanche, en tenant compte de l'acquisition de GAB, annoncée le 28 novembre 2019, et dont le closing s'est tenu le 28 février 2020, les tests de sensibilité ne remettent pas en cause la valeur comptable de l'UGT.

Impact de la norme IFRS 16 dans le test annuel de dépréciation  
Le Groupe applique la mesure de simplification transitoire :

- les droits d'utilisation sont compris dans la base d'actifs testée ;
- la valeur comptable de la dette de location est déduite de cette base d'actifs ;
- les loyers sont pris en compte dans les flux futurs de trésorerie.

### Perte de valeur sur actifs spécifiques

Le Groupe a revu la valeur recouvrable de ses actifs non courants et a constaté une perte de valeur complémentaire de 5,3 millions d'euros sur les coûts de développement des activités liées au développement de la protection hybride pour le marché du véhicule électrique.

## Note n° 8 Immobilisations corporelles et incorporelles

En millions d'euros	Immobi- lisations incorporelles	Terrains	Constructions	Matériel, installations techniques et autres immobilisations	Immobi- lisations en cours	Droit d'utilisation	Total Immobi- lisations corporelles	TOTAL
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>31,8</b>	<b>30,3</b>	<b>70,0</b>	<b>149,6</b>	<b>16,3</b>		<b>266,2</b>	<b>298,0</b>
Acquisitions d'immobilisations	3,4		2,7	19,9	32,6		55,2	58,6
Mises hors service et sorties		0,0	(0,1)	(0,8)			(0,9)	(0,9)
Amortissements	(3,9)	(0,1)	(5,1)	(29,7)			(34,9)	(38,8)
Écarts de conversion	0,3	(0,1)	0,9	0,9	0,4		2,1	2,4
Variation de périmètre	3,6	0,5	4,0	8,7			13,2	16,8
Autres mouvements	(0,1)	0,0	3,9	23,0	(26,9)		0,0	(0,1)
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2018</b>	<b>35,1</b>	<b>30,6</b>	<b>76,3</b>	<b>171,6</b>	<b>22,4</b>		<b>300,9</b>	<b>336,0</b>
Valeur brute au 31 décembre 2018	91,4	33,3	160,5	660,6	22,4		876,8	968,2
Cumul des amortissements au 31 décembre 2018	(47,3)	(1,5)	(84,2)	(472,5)			(558,2)	(605,5)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2018	(9,0)	(1,2)		(16,5)			(17,7)	(26,7)
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>35,1</b>	<b>30,6</b>	<b>76,3</b>	<b>171,6</b>	<b>22,4</b>	<b>0,0</b>	<b>300,9</b>	<b>336,0</b>
Effet de la première application d'IFRS 16		(3,4)				43,6	40,2	40,2
Acquisitions d'immobilisations	4,6	0,3	1,9	25,0	38,1	17,7	83,0	87,6
Mises hors service, sorties et pertes de valeur	(3,0)				(2,3)		(2,3)	(5,3)
Amortissements	(4,0)	(0,1)	(5,3)	(31,9)		(11,1)	(48,4)	(52,4)
Écarts de conversion	0,2	0,1	0,7	2,5	0,2		3,5	3,7
Variation de périmètre	0,1	4,8	3,4	5,6	0,2		14,0	14,1
Autres mouvements	1,2		1,8	23,2	(27,3)		(2,3)	(1,1)
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2019</b>	<b>34,2</b>	<b>32,3</b>	<b>78,8</b>	<b>196,0</b>	<b>31,3</b>	<b>50,2</b>	<b>388,6</b>	<b>422,8</b>
<b>Valeur brute au 31 décembre 2019</b>	<b>97,5</b>	<b>35,1</b>	<b>168,3</b>	<b>716,9</b>	<b>33,6</b>	<b>61,3</b>	<b>1 015,2</b>	<b>1 112,7</b>
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2019</b>	<b>(51,3)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(89,5)</b>	<b>(504,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(11,1)</b>	<b>(606,6)</b>	<b>(657,9)</b>
<b>Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2019</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(2,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(20,0)</b>	<b>(32,0)</b>

Les variations de périmètre tiennent compte de l'achat du site industriel de Graftech aux Etats-Unis, pour un montant total de 7 millions de dollars US (cf. note 4) et des investissements de la période pour un montant de 6,9 millions d'euros.

Les dépenses pour la recherche (ou pour la phase de recherche d'un projet interne) sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Concernant les frais de développement, une immobilisation incorporelle résultant du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) est comptabilisée si, et seulement si, le Groupe peut démontrer que ces développements remplissent les critères de la norme.

Au 31 décembre 2019, les frais de développement identifiés par le Groupe sur la période et qui remplissent ces critères représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les pertes de valeur de l'exercice concernent la dépréciation des coûts activés liés au développement de la protection hybride pour le marché du véhicule électrique pour 5,3 millions d'euros car le Groupe considère que la probabilité de ventes de ce produit n'est plus suffisante à la suite de l'arrêt récent des négociations avec un constructeur automobile majeur.

## Note n° 9 Titres de participation

En fin d'exercice, les participations non consolidées détenues par les sociétés intégrées représentent :

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Valeur brute comptable	9,7	8,6
Ajustement de juste valeur par «autres éléments du résultat global»	(6,0)	(4,5)
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>

Les principales participations sont les suivantes :

Raison sociale	% détenu	Valeur brute	Juste valeur des participations	Provision pour risque
Fusetech	50 %	2,3	1,5	
Mersen Argentina	98 %	3,7	0,0	0,4
Caly Technologies	49 %	1,0	0,1	
Mersen Russia	100 %	2,3	0,0	
Mersen Chile Ltd	100 %	0,2	0,6	
Autres participations		0,2	1,5	
<b>TOTAL</b>		<b>9,7</b>	<b>3,7</b>	<b>0,4</b>

L'augmentation de la valeur brute des titres correspond à celle de Mersen Russie suite à la capitalisation d'un prêt en vue de la liquidation de la société.

## Note n° 10 Stocks

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Matières premières et autres approvisionnements	102,0	88,6
Produits en cours de production	61,5	66,0
Produits finis	63,8	63,8
<b>Valeur comptable des stocks</b>	<b>227,4</b>	<b>218,4</b>
Pertes de valeur	(20,4)	(19,8)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE DES STOCKS</b>	<b>207,0</b>	<b>198,6</b>

Les stocks nets ont augmenté de 8,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 dont 5,6 millions d'euros sont consécutifs à l'entrée d'AGM Italy dans le périmètre, 2,0 millions d'euros

sont dus à des effets de change. A périmètre et taux de change constants, les stocks sont en augmentation de 0,8 million d'euros soit +0,4 %.

## Note n° 11 Clients et comptes rattachés

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Créances clients brutes	152,0	150,1
Acomptes clients		
Pertes de valeur	(4,7)	(3,9)
Actif de contrat	9,8	10,6
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS NETS</b>	<b>157,1</b>	<b>156,8</b>

Les clients nets ont augmenté de 0,3 million d'euros au 31 décembre 2019 dont 1,6 million d'euros sont dus à des effets de change, 2 millions d'euros sont consécutifs aux entrées en périmètre ; à périmètre et taux de change constants, les clients sont en diminution de 3,3 millions d'euros soit -2,1 %.

Un contrat de factoring a été mis en place en 2009 et concerne la cession des créances clients de nos principales filiales françaises.

Ce contrat (voir note 3) prévoit un encours maximum de 20,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, l'utilisation était de 15,8 millions d'euros, contre 15,7 millions d'euros à fin 2018.

Fin 2019, les retards de paiement représentent 15,0 % des comptes clients avant avances clients contre 21,3 % fin 2018. Les retards de paiement supérieurs à 15 jours s'élèvent à environ 4,9 %.

Les antériorités des créances clients au 31 décembre sont les suivantes :

En millions d'euros	31 déc. 2019		31 déc. 2018	
	Brut	Dépréciation	Brut	Dépréciation
Créances non échues	129,5	(0,5)	118,1	(1,0)
Créances échues 0 à 30 jours	12,0	(0,1)	17,6	(0,1)
Créances échues 31 à 120 jours	5,4	(0,7)	8,9	(0,3)
Créances échues 121 jours à 1 an	2,7	(1,1)	2,9	(0,6)
Créances échues supérieures à 1 an	2,4	(2,3)	2,6	(1,9)
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS NETS</b>	<b>152,0</b>	<b>(4,7)</b>	<b>150,1</b>	<b>(3,9)</b>

Les mouvements concernant les pertes de valeur sur les créances clients sont les suivants :

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Pertes de valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	(3,9)	(5,1)
Dotation/ reprise annuelle	(0,8)	1,2
<b>PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(3,9)</b>

Les provisions sur créances sont fondées sur les pertes attendues.

## Note n° 12 Capitaux propres

En nombre d'actions (sauf mention contraire)	Actions ordinaires
Nombre d'actions au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	20 768 118
Augmentation / Diminution de capital (en millions d'euros)	0,2
Nombre d'actions au 31 Décembre 2019	20 858 227
Nombre d'actions émises et entièrement libérées sur la période	90 426
Nombre d'actions auto-détenues annulées	101 157
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	0
Valeur nominale de l'action (en euros)	2
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	130 677

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société est fixé à 41 716 454 euros, divisé en 20 858 227 actions, dont 20 855 883 actions de catégorie A, qui sont des actions ordinaires, 1 172 actions de catégorie C et 1 172 actions de catégorie D, qui sont des actions de préférence, de 2 euros de valeur nominale chacune. Des actions de catégorie E, qui sont des actions de préférence, peuvent en outre être émises en application des articles L.228-11 et suivants du Code de commerce.

Le nombre de droits de vote théorique est de 25 352 291, les titres auto-détenus étant dépourvus de droits de vote. Depuis le 3 avril 2016, le droit de vote double est attaché à toutes actions remplissant cumulativement les deux conditions suivantes :  
i) être inscrites au nominatif depuis au moins deux ans, et  
ii) être entièrement libérées.

A notre connaissance, la répartition du capital au 31 décembre 2019 était la suivante :

■ Institutionnels français :	46,3 %
■ Institutionnels autres pays :	39,7 %
■ Actionnaires individuels :	12,2 %
■ Actionnaires salariés :	1,2 %
■ Auto-détention :	0,6 %

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, certains actionnaires ont notifié les franchissements de seuils suivants :

- **17 janvier** : Jousse Morillon Investissement déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % du capital et détenir désormais 190 000 titres, soit 0,92 % du capital et 0,75 % des droits de vote.
- **22 janvier** : Sycomore Asset Management déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 255 267 titres, soit 1,24 % du capital et 1,01 % des droits de vote.
- **14 février** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 409 276 titres, soit 1,98 % du capital.
- **26 février** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 422 037 titres, soit 2,03 % du capital.
- **5 avril** : Covéa Finance déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 404 297 titres, soit 1,95 % du capital.
- **5 avril** : Sofina déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % des droits de vote et détenir désormais 440 145 titres, soit 2,12 % du capital et 1,73 % des droits de vote.
- **26 avril** : Sofina déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 149 836 titres, soit 0,72 % du capital et 0,59 % des droits de vote.
- **12 juin** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir désormais 376 219 titres, soit 1,81 % du capital et 1,49 % des droits de vote.
- **15 juillet** : BlackRock déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et déclare détenir désormais 429 662 titres, soit 2,07 % du capital et 1,69 % des droits de vote.
- **19 juillet** : BlackRock déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 410 985 titres, soit 1,98 % du capital et 1,61 % des droits de vote.
- **Entre le 19 et le 27 décembre**, Blackrock a déclaré à 4 reprises des franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 27 décembre, il a déclaré détenir 406 072 titres, soit 1,95 % du capital et 1,66 % des droits de vote.
- **14 janvier 2020** : ACF I Investissement (Ardian) déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 10 % du capital et détenir désormais 2 075 857 titres, soit 9,96 % du capital et 16,13 % des droits de vote.
- **16 janvier** : Norges déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 028 377 titres, soit 4,94 % du capital et 4,07 % des droits de vote.

- **Entre le 20 janvier et le 4 février**, Blackrock a déclaré à 5 reprises des franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 4 février, il a déclaré détenir 424 870 titres, soit 2,04 % du capital et 1,67 % des droits de vote.

### Auto détention :

Au 31 décembre 2019, 130 677 actions sont auto-détenues, soit 0,6 % du capital, dont 26 599 dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec la Société Exane BNP Paribas.

### Options de souscription, Actions gratuites et Actions de préférence :

#### Options de souscription

- Le nombre d'options de souscription d'actions restant à exercer au 31 décembre 2019 (après prise en compte des annulations) permettrait de créer un nombre de 60 931 actions nouvelles de 2 euros de nominal.

#### Actions gratuites de préférence (programme dirigeants)

- Au 31 décembre 2015, 902 actions de préférence de catégorie B (correspondant à 99 220 actions ordinaires après conversion) avaient été attribuées. A l'issue de la période d'acquisition, en considération des conditions de performance, 317 actions de préférence de catégorie B ont été attribuées définitivement, correspondant à 34 870 actions ordinaires, et le Conseil a procédé à l'annulation d'un nombre de 585 actions lors de sa séance du 12 décembre 2017. L'intégralité des actions de catégorie B ayant été converties en actions ordinaires, le Conseil a constaté le 29 janvier 2020 l'annulation des 317 actions de catégorie B devenues sans objet.
- Au 31 décembre 2016, 1 172 actions de préférence de catégorie C (correspondant à 128 920 actions ordinaires susceptibles de faire l'objet de la conversion) ont été attribuées définitivement.
- Au 31 décembre 2017, 1 172 actions de préférence de catégorie D (correspondant à 128 920 actions ordinaires susceptibles de faire l'objet de la conversion) ont été attribuées définitivement.
- Au 31 décembre 2018, 940 actions de préférence de catégorie E (correspondant à 103 400 actions ordinaires susceptibles de faire l'objet de la conversion) ont été attribuées, sous réserve des critères de performances.
- Le nombre d'actions ordinaires total susceptibles d'être attribuées définitivement (plans d'actions de préférence 2016, 2017 et 2018) est de 361 240 dont 268 290 aux membres du Comité exécutif (inclus 49 940 pour le Directeur Général).

#### Actions gratuites (programme dirigeants)

- Le nombre total d'actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan dirigeants 2019 est de 59 000 dont 44 250 pour les membres du comité exécutif (inclus 8 850 pour le Directeur Général).

#### Actions gratuites (programme non dirigeants)

- Le nombre total d'actions pouvant être attribuées dans le cadre des plans 2018 et 2019 est de 150 150.

### Synthèse

- Le nombre total d'actions gratuites susceptibles d'être attribuées définitivement, y compris par conversion des actions de catégorie C, D et E en actions ordinaires, est de 570 390 actions nouvelles de 2 euros de nominal, représentant 2 % du capital actuel.
- Sur la base du nombre d'options de souscription pouvant être exercées par les bénéficiaires (60 931) ainsi que d'actions pouvant être définitivement attribuées (570 390), la dilution maximale serait de 3 %.

Ni la Société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques en matière de capital.

Au titre des paiements fondés sur des actions, les plans ont été évalués conformément à IFRS 2. Les caractéristiques et les hypothèses prises en compte pour l'évaluation des plans sont les suivantes :

Caractéristiques / Hypothèses	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2019
	Options de souscriptions	Actions gratuites de préférence	Actions gratuites de préférence	Actions gratuites	Actions gratuites de préférence	Actions gratuites	Actions gratuites de préférence	Actions gratuites - Plan Dirigeant	Actions gratuites
Date d'attribution	21/05/2014	09/07/2015	11/05/2016	18/05/2017	18/05/2017	17/05/2018	17/05/2018	17/05/2019	17/05/2019
Date de disponibilité	21/05/2016	09/07/2017/ 09/07/2019	11/05/2018/ 11/05/2021	18/05/2019/ 18/05/2021	18/05/2019/ 18/05/2021	17/05/2021	17/05/2020/ 17/05/2022	17/05/2022	17/05/2022
Date d'expiration	21/05/2021	10/07/2019	12/05/2020	19/05/2021	19/05/2021	18/05/2021	18/05/2022	18/05/2022	18/05/2022
Prix d'exercice ajusté (en euros)	22,69 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté	21,30 €	20,89 €	12,87 €	25,15 €	25,15 €	39,50 €	39,50 €	30,90 €	30,90 €
Durée de vie estimée (en nombre d'année)	4,5	4	4	4	4	3	4	3	3
Volatilité	31,00 %	25,90 %	25,9 %	27,7 %	27,7 %	30,00 %	30,00 %	29,39 %	29,39 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Taux sans risque	0,64 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Période d'exercice (en nombre d'années)	5	2/4	2/4	2/4	2/4	3	2/4	3	3
Durée de blocage (en nombre d'années)	2	2 / 0	2 / 0	2 / 0	2 / 0	3	2 / 0	3	3
Nombre d'options/actions attribuées ajusté	150 000	75 460 / 23 760	128 920	84 000	128 920	67 050	103 400	59 000	84 000
Taux d'annulation annuel estimé à la clôture	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
% d'actions / options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance	85 %	39 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'options estimées à la fin de la période d'acquisition	129 375	0	128 355	81 580	127 179	61 628	99 266	52 218	74 345
Valorisation des options/actions (€)	3,68	17,73 / 18,53	10,92 / 11,41	23,69	21,35 / 22,31	36,1	33,53 / 35,03	28,24	28,24 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	17,30 %	84,90 %/ 88,70 %	84,8 % / 88,7 %	94,20 %	84,8 %	91,40 %	84,9 %	91,40 %	91,40 %

Au titre des paiements fondés sur des actions, une charge de 2,5 millions d'euros a été constatée en 2019 au titre des plans en cours.

Une charge nette de 2,1 millions d'euros avait été constatée en 2018 comprenant :

- une charge de -2,3 millions d'euros au titre des plans en cours et,

- un gain de 0,2 million d'euros, le Groupe anticipant que les critères de performance permettant l'attribution définitive des actions des plans d'actions gratuites 2016 ne seraient pas totalement atteints

## Note n° 13 Provisions, passifs éventuels et passifs divers

En millions	31 déc. 2019		31 déc. 2018	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
- provision pour restructuration	1,3	1,5	0,4	2,1
- provision pour litiges et autres provisions	4,9	4,6	1,1	5,7
<b>TOTAL</b>	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>1,5</b>	<b>7,8</b>

Courant et non courant	31 déc. 2018	Constitutions / reprise	Emplois	Autres mouvements	Écart de conversion	31 déc. 2019
- provision pour restructuration	2,5	1,9	(1,5)	(0,2)	0,1	2,8
- provision pour litiges et autres charges	6,8	(0,4)	(0,8)	3,9	0,0	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>9,3</b>	<b>1,5</b>	<b>(2,3)</b>	<b>3,7</b>	<b>0,1</b>	<b>12,3</b>

Les provisions s'élèvent à 12,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 (9,3 millions d'euros à fin décembre 2018) en augmentation de 3 millions d'euros principalement lié :

- à la constatation d'une provision de 4,4 millions d'euros pour dépollution des sols du site acquis en juin 2019 à Columbia (Etats-Unis) affichée dans la colonne « autres mouvements »,
- aux paiements des provisions pour restructuration du Plan de compétitivité nets des reprises de provisions sur ce même plan.

Les provisions pour litiges et autres provisions de 9,5 millions d'euros comprennent notamment la dépollution des sols de Columbia pour 4,4 millions d'euros ainsi que des provisions pour litiges et procédures contentieuses à hauteur de 2,8 millions d'euros.

Par ailleurs, certaines charges à payer sur litiges sont classées en dettes d'exploitation pour 0,9 million d'euros et en passifs associés aux actifs cédés pour 0,5 million d'euros.

### Concernant les procédures administratives et contentieuses

#### Procédure civile au Canada

La procédure civile initiée en 2004 au Canada par certains clients contre les principaux fabricants de balais en graphite canadiens dont Mersen Toronto, filiale canadienne de Mersen, est terminée. Par Ordonnance en date du 29 novembre 2019, le juge a prononcé le désistement des parties plaignantes à l'instance en cours et ce à l'encontre de l'ensemble des sociétés défenderesses.

#### Procédure devant les juridictions administratives en France

En 2013, la SNCF a initié deux actions à l'encontre des sociétés Morgan, SGL, Schunk et Mersen respectivement devant le Tribunal Administratif de Paris et le Tribunal de Commerce de Paris. La SNCF tente d'obtenir réparation d'un prétendu préjudice subi à la suite des pratiques sanctionnées en décembre 2003 par la Commission Européenne dans le domaine des balais pour moteurs électriques et des produits pour applications mécaniques. En 2014, le Tribunal Administratif de Paris a rejeté l'ensemble des demandes de la SNCF, qui a fait appel de cette décision. La Cour d'Appel de Versailles a, par décision du 13 juin 2019, annulé le jugement du Tribunal administratif de 2014 ; elle a décidé de surseoir à statuer et ordonné avant dire droit une expertise contradictoire pour établir le montant du préjudice qui aurait été subi par la SNCF.

Mersen, qui conteste cette décision, a formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat, ce dernier ayant confirmé le 12 février 2020 l'admission de ce pourvoi et sa mise à l'instruction. Le Tribunal de Commerce de Paris ne s'est pas encore prononcé. Le Groupe a constitué une provision pour le risque que le Groupe estime encourir au titre de ces procédures.

#### Procédure pénale en France

La procédure pénale initiée à la suite du tragique accident survenu le 7 avril 2010 sur le site de Mersen à Gennevilliers est toujours en cours. Le 22 décembre 2019, le Juge d'instruction a rendu une ordonnance de non-lieu partiel et a renvoyé le dirigeant de l'époque et filiale Mersen située à Gennevilliers (« la Société ») devant le Tribunal correctionnel. La Société et son dirigeant de l'époque contestent les faits qui leur sont reprochés et feront valoir leurs arguments en défense devant la juridiction de jugement.

#### Réglementation du travail en France

Une procédure pénale a été initiée en mai 2019 pour non-respect de certaines dispositions relatives à la réglementation du travail à l'encontre de la filiale Mersen située à Gennevilliers (« la Société ») et de son dirigeant pour des faits remontant à 2017. Par jugement du 14 octobre 2019, le tribunal correctionnel de Nanterre a prononcé des contraventions pour des montants non significatifs à l'encontre du dirigeant et de la Société. Il a été décidé de ne pas faire appel de ce jugement.

#### Investigation par l'autorité de concurrence en Inde

En juillet 2019 l'autorité de concurrence indienne a diligenté une investigation dans les locaux de Mersen (India) Private Limited, filiale de Mersen, sur le fondement d'allégations de certaines pratiques anti-concurrentielles dans le domaine de la fourniture de balais pour le marché ferroviaire sur la période 2010- 2014. Mersen India, qui conteste ces allégations, coopère pleinement avec l'autorité de la concurrence et a fourni toutes les informations requises. L'instruction suit son cours.

Il n'existe pas d'autre procédure administrative ou contentieuse dont le Groupe a connaissance, qui soit en suspens ou dont il soit menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

## Concernant les procédures fiscales et de douanes

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux ou douaniers réguliers réalisés par les autorités fiscales/douanières des pays dans lesquels il est présent. Historiquement, les redressements comptabilisés à la suite de contrôles fiscaux ou douaniers ont été d'un montant peu significatif. Les risques les plus matériels concernent Mersen do Brasil et Mersen India Pvt.

Les montants ci-après sont indiqués y compris les intérêts.

### Procédures concernant Mersen do Brasil

Mersen do Brasil a été notifiée en juin 2013 d'un contrôle douanier portant sur la période janvier 2008 - décembre 2012. Les douanes ont émis un avis de redressement (principal et intérêts) d'un montant initial de 7,5 millions de Real Brésilien, montant augmenté chaque année par application du taux d'intérêt diffusé par la Banque Centrale du Brésil. Au 31 décembre 2019, le montant du redressement ainsi corrigé s'élève à 12,2 millions de Real Brésilien, soit environ 2,7 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2019. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes de Mersen do Brasil, considérant le risque de perte du contentieux très faible. Un jugement de première instance a été rendu le 8 février 2018 en faveur du Groupe. Toutefois, ce jugement a fait l'objet d'un recours d'office en seconde instance par les autorités brésiliennes. Il n'est pas possible d'estimer le délai d'obtention du jugement de seconde instance.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur cette procédure.

Par ailleurs, Mersen do Brasil est en contentieux à des stades différemment avancés :

- Remise en cause de contributions sociales (année 2007) calculées sur des résultats non validés, pour un montant total de 4,495 millions de Real Brésilien, soit environ 1 million d'euros. Une provision de 108 mille Real Brésilien, a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Pénalités (années 2001, 2005, 2010, 2011, 2012 et 2016) pour retard de dépôt de déclaration fiscale, pour un montant total de 4,171 millions de Real Brésilien. Une provision de 90 mille Real Brésilien, soit environ 21 mille euros, a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est, selon les années en cause, pendant devant le Trésor Public local, devant la Cour Administrative ou en appel devant la Cour Fédérale ;
- Pénalités (année 1998) pour erreurs sur les bases de contributions sociales, pour un montant total de 2,7 millions de Real Brésilien, soit environ 615 mille euros. Une provision de 1,013 millions de Real Brésilien, soit environ 230 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est en appel devant la Cour Fédérale ;

- Quatre litiges pour un montant total de 2,509 millions de Real Brésilien, soit environ 570 mille euros, ce montant n'étant pas provisionné, le risque de perte de ces litiges étant considéré comme faible. Ces litiges concernent (1) la remise en cause d'un transfert de crédits d'impôts lors du déménagement de l'usine de Sao Paulo (année 2011), litige pendant devant la Cour Administrative ; (2) une pénalité (année 1995) pour des différences de base imposable à la taxe locale sur les produits industriels, litige en appel devant la Cour Fédérale ; (3) une pénalité (année 2007) pour anomalie dans les déclarations sociales, le litige est pendant devant la Cour Administrative ; et (4) la remise en cause de demandes d'échelonnement de paiement d'impositions (année 2011), le litige est en appel devant le Gouvernement ;

- Remise en cause du bénéfice d'un régime de zone franche (année 2004) pour un montant de 1,738 millions de Real Brésilien, soit environ 395 mille euros. Ce montant n'est pas provisionné, le risque de perte du litige étant considéré comme faible. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;

- Pénalités (année 2004) pour des montants mal reportés dans certaines déclarations, pour un montant total de 1,561 million de Real Brésilien, soit environ 355 mille euros. Ce montant n'est pas provisionné, le risque de perte du litige étant considéré comme faible. Le litige est pendant devant la Cour Administrative.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur ces procédures.

### Procédures concernant Mersen India Pvt

Mersen India Pvt fait l'objet de contrôles annuels de ses déclarations d'impôt et encourt, à la date du présent document, un risque global de 430 mille euros. Ce risque est lié à la remise en cause partielle de la déductibilité fiscale de certaines charges intra-groupe au titre des années 2011, 2013, 2014 et 2016. Le litige est pendant devant la Cour d'Appel. Un risque de 56 mille euros est par ailleurs encouru en matière de droits de douane (années 2012, 2014 et 2016), certains codes douaniers à l'importation utilisés par Mersen India Pvt étant remis en cause par l'administration douanière locale. Ce litige est pendant en second appel.

A la date du présent document, il n'y a pas d'évolution sur cette procédure.

Les passifs divers figurant au bilan (1,8 million d'euros au 31 décembre 2019) comprennent pour l'essentiel des dettes sur immobilisations corporelles.

## Note n° 14 Avantages du personnel

Dans le cadre de régime à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les principaux plans de retraite du groupe Mersen constituent des régimes à prestations définies et sont situés aux États-Unis (46 % des engagements), au Royaume-Uni (20 % des engagements), en France (14 % des engagements) et en Allemagne (8 % des engagements).

Aux États-Unis, il existe 2 plans de pensions :

- le « hourly plan » dédié au personnel d'atelier,
- le « salaried plan » dédié au personnel de bureau et fermé aux nouveaux entrants en 2011 car remplacé par un plan à cotisations définies. Ce plan a été complètement fermé courant 2015. Les personnels sont maintenant couverts par le plan à cotisations définies.

Ces deux plans sont financés par des contributions calculées sur la valeur de l'engagement et versées selon un plan de financement sur 7 ans. Le taux de couverture du fonds par des

actifs évalué en normes locales est de 88 % pour le *salaried plan*. Le *hourly plan* est couvert par les actifs à hauteur de 98 %.

Au Royaume-Uni, il existe un plan de pension fermé aux nouveaux entrants en 2006. Selon les règles locales, et utilisant des hypothèses conservatrices, le plan est totalement couvert par la valeur des actifs. Les contributions sont versées selon un échéancier défini avec les trustees.

Ces fonds de pensions constituent des entités juridiquement distinctes du Groupe. Les organes d'administration des fonds sont composés de représentants du personnel, de pensionnaires et d'administrateurs indépendants. Ils ont l'obligation légale d'agir dans le meilleur intérêt des participants au régime et sont responsables de certaines politiques relatives au fonds (politique d'investissement, de cotisation et d'indexation).

En France, les régimes à prestations définies sont principalement constitués des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail. Ces régimes ne sont pas financés.

En Allemagne, il existe 2 régimes de pension fermés aux nouveaux entrants et non financés.

Les engagements du Groupe ont été évalués, au 31 décembre 2019, avec l'aide d'actuaire indépendants et en application d'IAS 19.

Les taux utilisés pour les principaux pays sont résumés ci-dessous :

2019	Hypothèse de taux d'actualisation	Hypothèse de taux moyen d'augmentation des salaires	Hypothèse de taux d'inflation
France	0,75 %	entre 2 % et 6,25 % selon l'âge	1,8 %
Allemagne	0,75 %	2,50 %	1,8 %
États-Unis	3,2 %	Non applicable	Non applicable
Royaume-Uni	2,0 %	2,95 %	3,30 %

2018	Hypothèse de taux d'actualisation	Hypothèse de taux moyen d'augmentation des salaires	Hypothèse de taux d'inflation
France	1,60 %	entre 2 % et 6,25 % selon l'âge	1,8 %
Allemagne	1,60 %	2,50 %	1,8 %
États-Unis	4,25 %	Non applicable	Non applicable
Royaume-Uni	2,75 %	2,9 %	3,40 %

Les hypothèses de mortalité sont basées sur des statistiques et les tables de mortalité publiées.

### Rapprochement entre les actifs et les passifs comptabilisés

	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Dette actuarielle (engagement)	196,9	173,5
Valeur des actifs de couverture	(121,9)	(109,0)
<b>PROVISION AVANT LIMITATION DES ACTIFS</b>	<b>75,0</b>	<b>64,5</b>
Réserve de gestion du surplus		0,1
<b>PROVISION APRÈS LIMITATION DES ACTIFS</b>	<b>75,0</b>	<b>64,6</b>

## Engagements nets du Groupe au 31 décembre par zone géographique

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total 31 déc. 2019
Dette actuarielle (engagement)	26,6	15,9	89,9	39,5	25,0	196,9
Valeur des actifs de couverture	(0,6)		(62,9)	(45,3)	(13,1)	(121,9)
<b>MONTANT NET COMPTABILISÉ</b>	<b>26,0</b>	<b>15,9</b>	<b>27,0</b>	<b>(5,8)</b>	<b>11,9</b>	<b>75,0</b>

## Évolution des engagements du Groupe

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total
<b>31 déc. 2018</b>	<b>23,2</b>	<b>14,8</b>	<b>78,5</b>	<b>35,3</b>	<b>21,7</b>	<b>173,5</b>
Montants versés	(0,8)	(1,0)	(3,4)	0,0	(0,9)	(6,1)
Charges comptabilisées	1,8	0,4	4,8	1,1	1,8	9,9
Écart de change			1,5	1,9	0,8	4,2
Gains et pertes actuariels	2,4	1,6	11,8	1,2	2,2	19,2
Autres mouvements		0,1	(3,3)		(0,6)	(3,8)
<b>31 DÉC. 2019</b>	<b>26,6</b>	<b>15,9</b>	<b>89,9</b>	<b>39,5</b>	<b>25,0</b>	<b>196,9</b>

## Évolution des actifs de régime

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total
<b>31 déc. 2018</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>56,0</b>	<b>40,4</b>	<b>12,2</b>	<b>108,9</b>
Rendement des actifs			2,3	1,2	0,4	3,9
Contribution employeur	0,2		1,4	0,2	0,5	2,3
Contribution employés					0,1	0,1
Paiement des prestations			(3,5)	(0,2)	(0,4)	(4,1)
Gains et pertes actuariels			8,0	1,5	0,4	9,9
Écart de change			1,1	2,2	0,8	4,1
Autres mouvements	0,1		(2,4)		(0,9)	(3,2)
<b>31 DÉC. 2019</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>62,9</b>	<b>45,3</b>	<b>13,1</b>	<b>121,9</b>

Les actifs de régime couvrent essentiellement les régimes des États-Unis (52 % du total des actifs de régime, composés à 59 % d'actions et à 41 % d'obligations) et ceux du Royaume-Uni (37 % du total des actifs de régime, comprenant 13 % d'actions, 84 % d'obligations d'État et 3 % d'immobilier et de disponibilités).

Les autres mouvements (engagements nets des actifs de régime) s'élèvent à 0,6 million d'euros et concernent principalement le

paiement anticipé des prestations à des salariés ayant quitté le Groupe aux États-Unis.

### Charge nette comptabilisée

La charge nette comptabilisée au 31 décembre 2019 au titre de ces dispositifs est de 5,2 millions d'euros contre une charge de 4,5 millions d'euros en 2018 :

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	31/12/2019	31/12/2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1,5	0,2	0,7	0,1	1,1	3,6	3,0
Charge d'intérêt	0,3	0,2	3,3	1,0	0,6	5,4	4,5
Rendement attendu des actifs de couverture			(2,3)	(1,2)	(0,3)	(3,8)	(3,2)
Coûts administratifs			0,8		0,1	0,9	0,9
Plan amendement / Curtailment / Settlement			(0,9)			(0,9)	(0,6)
Autres mouvements						0,0	(0,1)
<b>TOTAL DE LA CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>1,8</b>	<b>0,4</b>	<b>1,6</b>	<b>(0,1)</b>	<b>1,5</b>	<b>5,2</b>	<b>4,5</b>

La variation des écarts actuariels sur la valorisation des engagements et des actifs de couverture se décompose comme suit :

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	31/12/2019	31/12/2018
Ajustements liés aux changements d'hypothèses démographiques			(0,9)	(0,4)	(0,1)	(1,4)	(0,8)
Ajustements liés aux changements d'hypothèses financières	2,4	1,5	12,5	4,0	2,3	22,7	(9,1)
Ajustements liés à l'expérience sur les engagements		0,1	0,7	(1,4)	0,1	(0,53)	(1,5)
Ajustements liés à l'expérience sur les actifs			(8,5)	(2,5)	(0,5)	(11,5)	5,1
<b>ECARTS ACTUARIELS</b>	<b>2,4</b>	<b>1,6</b>	<b>3,8</b>	<b>(0,3)</b>	<b>1,8</b>	<b>9,3</b>	<b>(6,3)</b>

### Analyse de sensibilité

Une hausse de 0,5 point des taux d'actualisation entraînerait une diminution de la dette actuarielle de 13,1 millions d'euros.

Une hausse de 0,5 point du taux d'inflation entraînerait une augmentation de la dette de 2,8 millions d'euros.

Ces sensibilités montrent un impact sur l'engagement brut sans prendre en compte un éventuel effet compensatoire sur les actifs

La répartition par pays des sensibilités est indiquée dans le tableau ci-dessous.

Impact sur l'engagement en cas de	hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	hausse de 0,5 % du taux d'inflation
France	(1,5)	
Allemagne	(1,0)	0,9
Royaume-Uni	(2,9)	1,4
États-Unis	(6,1)	0,0
Autres pays	(1,6)	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>(13,1)</b>	<b>2,8</b>

## Note n° 15 Endettement net

Le Groupe n'inclut pas les dettes de location (en application de la norme IFRS 16) dans son endettement financier.

### Structure de l'endettement net total au 31 décembre 2019

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Emprunts à long terme et moyen terme	235,4	109,4
Passifs financiers courants <sup>(a)</sup>	27,3	125,3
Comptes courants financiers	0,7	0,5
Concours bancaires courants	16,5	28,9
<b>ENDETTEMENT BRUT TOTAL</b>	<b>279,9</b>	<b>264,1</b>
<b>Actifs financiers courants <sup>(b)</sup></b>	<b>(16,5)</b>	<b>(13,8)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(45,2)	(34,8)
<b>Trésorerie</b>	<b>(45,2)</b>	<b>(34,8)</b>
<b>ENDETTEMENT NET TOTAL</b>	<b>218,2</b>	<b>215,5</b>

(a) Dont 25 millions d'euros d'utilisation du programme de billets de trésorerie qui peuvent être substitués à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe

(b) Dont 15,6 millions d'euros de drafts bancaires de bonne qualité émis en Chine. Ceux de faible qualité sont classés en autres créances d'exploitation.

L'endettement net total consolidé s'élève fin décembre 2019 à 218,2 millions d'euros, contre 215,5 millions d'euros fin 2018.

Sur les 279,9 millions d'euros d'endettement brut total, 235,5 millions d'euros proviennent d'utilisation de crédits et emprunts confirmés, 25,0 millions d'euros proviennent de l'utilisation du programme de billets de trésorerie, le solde étant principalement lié à l'utilisation de lignes non confirmées (découverts bancaires ou autres lignes).

La diminution des passifs financiers courants de 98 millions d'euros entre décembre 2018 et décembre 2019 s'explique principalement par la diminution du montant d'utilisation de billets de trésorerie (substituables à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe) et par le remboursement d'une tranche de 37,2 millions d'euros du placement privé américain.

## Endettement net/fonds propres

(En millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Endettement net total	218,2	215,5
Endettement net/fonds propres <sup>(a)</sup>	0,37	0,39

(a) Calculé selon la méthode des covenants.

L'endettement net représente 37 % des fonds propres à fin décembre 2019, contre 39 % à fin décembre 2018.

## Rapprochement entre les variations de l'endettement net au bilan et le tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>Endettement N-1</b>	<b>215,5</b>	<b>178,1</b>
Flux exploitation courante après impôts	(61,3)	(39,2)
Flux non courants (restructurations, litiges ...)	5,5	7,3
Flux nets des variations de périmètre	19,4	30,8
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et d'investissement des activités poursuivies</b>	<b>(36,4)</b>	<b>(1,1)</b>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et d'investissement des activités cédées ou arrêtées	0,2	0,4
Augmentation/Diminution de capital	(1,4)	6,3
Dividendes versés	22,1	15,8
<b>Intérêts payés</b>	<b>7,9</b>	<b>8,1</b>
Paiement des locations	12,7	0,0
Écart de conversion et divers	2,2	1,0
Variation de périmètre sans flux de trésorerie sur la période*	(4,6)	6,6
Autres variations	0,0	0,3
<b>ENDETTEMENT FIN N</b>	<b>218,2</b>	<b>215,5</b>

\* dont earnout constaté sur la période ou contrepartie d'un earnout payé sur la période mais comptabilisé en dette sur une période précédente

### Covenants financiers au 31 décembre 2019

Au titre de ses différents emprunts confirmés Groupe et Chine, Mersen doit respecter un certain nombre d'obligations, usuelles dans ces types de contrat parmi lesquels le ratio financier endettement net/Ebitda<sup>(a)</sup> avant application de la norme IFRS 16. En cas de non-respect de certaines d'entre elles, les banques

ou les investisseurs (pour les placements privés) peuvent obliger Mersen à rembourser par anticipation les emprunts concernés. Par le biais des clauses de défauts croisés, le remboursement anticipé sur un emprunt significatif peut entraîner l'obligation de rembourser d'autres emprunts.

Mersen doit respecter les covenants financiers suivants au 30 juin et au 31 décembre de chaque année :

### Covenants financiers<sup>(a)</sup> (comptes consolidés)

	Endettement net/EBITDA <sup>(b)</sup>			Endettement net/fonds propres			EBITDA/intérêts nets		
	Ratio	déc-19	déc-18	Ratio	déc-19	déc-18	Ratio	déc-19	déc-18
Emprunts confirmés									
Placement privé américain							> 3	14,95	13,93
Placements privé allemand	< 3,5	1,50	1,59	< 1,3	0,37	0,39			
Crédit syndiqué Groupe							n.a.		
Crédit confirmés Chine									

(a) Méthode de calcul des covenants : conformément aux règles comptables, l'endettement net figurant dans les comptes utilise les cours de clôture pour calculer la contre-valeur en euros des dettes en monnaies étrangères. L'endettement net doit être recalculé au cours moyen euro/USD de la période en cas d'écart de plus de 5 % entre le cours moyen et le cours de clôture. Pour le calcul des covenants au 30 juin, l'Ebitda ou excédent brut d'exploitation est par convention l'Ebitda constaté sur les 6 premiers mois de l'année, multiplié par 2

(b) Ebitda avant application de la norme IFRS16

Le Groupe respecte l'ensemble de ses covenants.

Il n'existe pas d'emprunts ni de dettes de montant significatif couverts par des sûretés réelles ou par des tiers au 31 décembre 2019.

## Répartition de l'endettement brut total par devises au 31 décembre 2019

L'endettement brut total au 31 décembre 2019 s'établit à 279,8 millions d'euros et se ventile par devises de la manière suivante :

(En devises)	%
EUR	63,6
USD	20,9
GBP	8,0
RMB	1,8
Autres	5,7

S'agissant de la dette nette, la part de la dette libellée en dollar US est de 25,7 %

## Ventilation par devise des tirages sur lignes de crédit et emprunts confirmés à long et moyen terme y compris la part à court terme au 31 décembre 2019

Les créances et dettes liées à l'exploitation ont toutes une durée inférieure à un an ; la ventilation des dettes financières par échéance est donnée ci-dessous.

(En millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 et < 5 ans	> 5 ans
Emprunts en USD	44,5	0,0	44,5	0,0
Emprunts en EUR	190	0	60,0	130
Emprunts en GBP	1	0,3	0,7	
Emprunts en RMB	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>235,5</b>	<b>0,3</b>	<b>105,2</b>	<b>130</b>
Amortissement coût d'émission au TEG <sup>(a)</sup>	(0,9)			
Valorisation dérivés taux	0,0			
<b>TOTAL</b>	<b>234,6</b>			

(a) Taux effectif global.

Sur les 105,2 millions d'euros dont l'échéance est comprise entre 1 et 5 ans, 44,8 millions d'euros ont une maturité inférieure à 2 ans au 31 décembre 2019. Il s'agit principalement de la tranche

en dollar US du placement privé américain dont l'échéance de remboursement de novembre 2021 pourra être financé par les lignes disponibles non utilisées.

(En millions d'euros)	Total	Dont échéance < 5 ans	Dont échéance > 5 ans
Dettes financières	279,9	149,9	130,0
Actifs financiers	(61,7)	(61,7)	0,0
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>218,2</b>	<b>88,2</b>	<b>130,0</b>
Dettes à taux fixe*	138,5	70,5	68,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>79,7</b>	<b>17,7</b>	<b>62,0</b>

\* y compris CAP de taux d'intérêts d'un montant nominal de 25 millions d'euros.

L'endettement net total au 31 décembre 2019 se ventile de la manière suivante :

Type de taux	%
Fixe	63,5
Variable	36,5

À endettement et change constant par rapport au 31 décembre 2019 et tenant compte des swaps en portefeuille, une augmentation de 100 points de base des taux variables augmenterait les charges financières annuelles de 0,8 million d'euros environ.

Cet impact est en majorité lié à l'endettement en Euro, l'endettement en Dollar US étant principalement à taux fixe.

## Note n° 16 Droits d'utilisation et dette de loyer

A fin décembre 2019, un droit d'utilisation des actifs loués est reconnu au bilan pour un montant de 50,2 millions d'euros.

Actif de droit d'utilisation	Terrains et bâtiments	Autres	Total
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	0	0	0
Effet de la 1 <sup>ère</sup> application de la norme IFRS 16	37,3	6,3	43,6
Charge d'amortissement sur l'exercice	(7,9)	(3,2)	(11,1)
Ajout ou modification à l'actif « Droit d'utilisation »	15,9	1,8	17,7
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>45,3</b>	<b>4,9</b>	<b>50,2</b>

A fin décembre 2019, l'obligation locative au titre des actifs loués est reconnue au bilan pour un montant de 48,1 millions d'euros.

L'effet de la première application d'IFRS 16 s'élève à 40,2 millions d'euros. Sur l'année 2019, les paiements des locations sont de 12,7 millions d'euros et la composante financière reconnue en résultat financier s'élève à 2,9 millions d'euros.

### Dette locative

Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	0
Effet de la 1 <sup>ère</sup> application de la norme IFRS 16	40,2
Obligation générée par l'ajout ou la modification à l'actif « Droit d'utilisation »	17,7
Paiement des locations sur la période	(12,7)
Composante financière des obligations locatives	2,9
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>48,1</b>

Concernant la 1<sup>ère</sup> application de la norme IFRS 16, la différence de 3,4 millions d'euros entre actif et passif correspond à des terrains en Chine qui rentrent dans le champ d'application d'IFRS

16 mais déjà précédemment constatés sur la ligne « terrains » des immobilisations corporelles.

### Montant comptabilisés en résultat net

Extourne de la charge locative de la période	12,6
Dotations aux amortissements	(11,1)
Composante financière des obligations locatives	(2,9)
Résultat avant impôt	(1,4)
(Charge) / produit d'impôt	0,3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(1,1)</b>

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient des contrats de location court terme ou de faible valeur ne rentrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Ces contrats de location

concernent principalement des actifs de faible valeur. Les loyers futurs minimaux relatifs à ces engagements ne sont pas matériels au 31 décembre 2019.

## Note n° 17 Justes valeurs des instruments financiers

Les tableaux suivants présentent la juste valeur des actifs et passifs financiers et leur valeur comptable au bilan ainsi que leur niveau dans la hiérarchie de juste-valeur pour les instruments évalués en juste valeur. Ils ne comprennent pas d'information

quant à la perte de valeur des actifs et passifs financiers qui ne sont pas évalués à la juste valeur, dans la mesure où leur valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la perte de valeur.

31/12/2019	Valeur comptable					Juste valeur					
	Rubriques au bilan et classes d'instrument	Note	Juste valeur -instruments de couverture	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Actifs financiers au coût amorti	Autres passifs financiers	Total de la valeur nette comptable au bilan de la classe	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	TOTAL
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>											
Titres de participation non cotés	9			3,7			3,7			3,7	3,7
Dérivés actifs courants et non courants	3	1,4					1,4		1,3		1,3
		1,4	3,7	0,0	0,0	5,1	0,0	1,3	3,7	5,0	
<b>Actifs financiers non évalués à la juste valeur</b>											
Actifs financiers courants et non courants	15			20,7			20,7				
Créances clients	11			147,3			147,3				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15			45,2			45,2				
		0,0	0,0	213,2	0,0	213,2					
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>											
Dérivés passifs courants et non courants	3	(0,3)					(0,3)		(0,3)		(0,3)
		(0,3)	0,0	0,0	0,0	(0,3)	0,0	(0,3)	0,0	(0,3)	
<b>Passifs financiers non évalués à la juste valeur</b>											
Emprunts bancaires	15				(235,4)	(235,4)		(235,4)			
Comptes courants financiers	15				(0,7)	(0,7)					
Concours bancaires courants	15				(16,5)	(16,5)					
Passifs financiers courants	15				(27,3)	(27,3)					
Dettes fournisseurs					(60,6)	(60,6)					
		0,0	0,0	0,0	(340,5)	(340,5)					
<b>Valeur comptable par classe</b>		1,1	3,7	213,2	(340,5)	(122,5)					

31 déc. 2018

Rubriques au bilan et classes d'instrument	Note	Valeur comptable				Juste valeur				
		Juste valeur -instruments de couverture	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Actifs financiers au coût amorti	Autres passifs financiers	Total de la valeur nette comptable au bilan de la classe	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	TOTAL
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>										
Titres de participation non cotés	9		4,1			4,1		4,1	4,1	
Dérivés actifs courants et non courants	3	1,3				1,3	1,3		1,3	
		<b>1,3</b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,4</b>	<b>0,0</b>	<b>1,3</b>	<b>4,1</b>	
<b>Actifs financiers non évalués à la juste valeur</b>										
Actifs financiers courants et non courants	15			17,1		17,1				
Créances clients	11			146,2		146,2				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15			34,8		34,8				
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>198,1</b>	<b>0,0</b>	<b>198,1</b>				
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>										
Dérivés passifs courants et non courants	3	(2,1)				(2,1)	(2,1)		(2,1)	
		<b>(2,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,1)</b>	<b>0,0</b>	
<b>Passifs financiers non évalués à la juste valeur</b>										
Emprunts bancaires	15				(109,4)	(109,4)	(109,5)			
Comptes courants financiers	15				(0,5)	(0,5)				
Concours bancaires courants	15				(28,9)	(28,9)				
Passifs financiers courants	15				(125,3)	(125,3)				
Dettes fournisseurs					(71,8)	(71,8)				
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(335,9)</b>	<b>(335,9)</b>				
<b>Valeur comptable par classe</b>		<b>(0,8)</b>	<b>4,1</b>	<b>198,1</b>	<b>(335,9)</b>	<b>(134,5)</b>				

Pour les instruments financiers dérivés (contrats de change à terme et swaps de taux d'intérêt) : la technique d'évaluation utilisée est celle des comparables de marché. La juste valeur

repose sur les cotations des courtiers. Des contrats similaires se négocient sur un marché actif et leur cotation reflète les transactions incluant des instruments similaires.

## Note n° 18 Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants se décomposent de la manière suivante :

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Perte liée à la dépréciation de coûts de développement	(5,3)	
Plan de compétitivité	(2,3)	(0,4)
Frais d'acquisition	(1,9)	(1,6)
Litiges et autres charges	(1,7)	(1,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(11,3)</b>	<b>(3,8)</b>

A fin 2019, les charges et produits non courants s'élèvent à 11,3 millions d'euros et incluent principalement :

- la perte liée à la dépréciation de coûts de développement (5,3 millions d'euros) concerne la protection hybride pour le marché du véhicule électrique. Le Groupe considère en effet que la probabilité de ventes de ce produit n'est plus suffisante à la suite de l'arrêt récent des négociations avec un constructeur automobile majeur,
- des charges liées aux projets du plan de compétitivité pour 2,3 millions d'euros,
- des frais d'acquisition pour 1,9 million d'euros notamment pour les sociétés AGM Italy, Gab Neumann et pour le site américain de Columbia (dont frais de démarrage du site 0,8 million d'euros),
- des litiges et autres charges d'un montant matériel et revêtant un caractère exceptionnel pour 1,7 million d'euros relatifs principalement à des litiges commerciaux et d'autres charges significatifs et exceptionnels dont une provision pour le litige SNCF.

A fin 2018, les charges et produits non courants s'élevaient à 3,8 millions d'euros et incluaient principalement :

- des frais d'acquisition notamment pour FTCAP et Idéalec pour 1,6 million d'euros,
- des litiges et autres charges d'un montant matériel et revêtant un caractère exceptionnel pour 1,8 million d'euros relatifs principalement à des litiges commerciaux et d'autres charges significatifs et exceptionnels,
- des charges nettes de reprises liées aux projets du plan de compétitivité pour 0,4 million d'euros.

Les coûts du plan de compétitivité ont été valorisés selon un processus formalisé et supervisé par le Comité Exécutif du Groupe.

## Note n° 19 Information sectorielle

### Résultat opérationnel

En millions d'euros	Advanced Materials (AM)		Electrical Power (EP)		Total des activités poursuivies	
	31 déc. 2019	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2018	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Ventes externes	545,4	487,1	404,8	391,4	950,2	878,5
Répartition du chiffre d'affaires	57,4 %	55,4 %	42,6 %	44,6 %	100,0 %	100,0 %
<b>Résultat opérationnel courant sectoriel</b>	<b>82,3</b>	<b>68,9</b>	<b>38,0</b>	<b>39,0</b>	<b>120,3</b>	<b>107,9</b>
Dépenses non allouées courantes					(18,2)	(16,3)
<b>Marge opérationnelle courante sectorielle*</b>	<b>15,1 %</b>	<b>14,1 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>10,0 %</b>		
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies					102,1	91,6
Marge opérationnelle courante des activités poursuivies					10,8 %	10,4 %
Charges et produits non courants sectoriels	(6,1)	0,5	(5,1)	(4,3)	(11,2)	(3,8)
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>76,2</b>	<b>69,4</b>	<b>32,9</b>	<b>34,7</b>	<b>109,1</b>	<b>104,1</b>
Marge opérationnelle sectorielle*	14,0 %	14,2 %	8,1 %	8,9 %		
Marge EBITDA <sup>(1)</sup>	21,8 %	20,1 %	13,0 %	12,5 %		
Dépenses non allouées non courantes					0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>					<b>90,9</b>	<b>87,8</b>
Marge opérationnelle des activités poursuivies					9,6 %	10,0 %
Résultat financier					(13,2)	(10,3)
Impôts courants et différés					(17,9)	(18,3)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>					<b>59,8</b>	<b>59,2</b>

\* Marge opérationnelle sectorielle = résultat opérationnel / ventes externes sectorielles.

(1) L'EBITDA du Groupe correspond au solde «résultat opérationnel courant sectoriel» auquel s'ajoute la dotation aux amortissements sectoriels

## Évolution et répartition du chiffre d'affaires par zone géographique de ventes

<i>En millions d'euros</i>	31 déc. 2019	%	31 déc. 2018	%
France	77,3	8 %	79,4	9 %
Europe hors France	243,9	26 %	217,7	25 %
Amérique du Nord	329,8	35 %	293,2	33 %
Asie Pacifique	262,9	28 %	250,3	29 %
Reste du monde	36,3	3 %	37,9	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>950,2</b>	<b>100 %</b>	<b>878,5</b>	<b>100 %</b>

Il n'existe pas de client représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le premier client représente moins de 3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les activités du Groupe ne sont pas soumises à des effets de saisonnalité notable.

## Actifs sectoriels

<i>En millions d'euros</i>	AM	EP	31 déc. 2019
Immobilisations nettes	488,9	222,4	711,3
Stocks	146,2	60,8	207,0
Clients et comptes rattachés	86,2	61,1	147,3
Actifs de contrat	9,8		9,8
Autres créances d'exploitation	15	6,7	21,7
<b>TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS</b>	<b>746,1</b>	<b>351,0</b>	<b>1 097,1</b>
Impôts différés actifs			29,3
Impôts courants part long terme			7,8
Impôts courants court terme			3,6
Actifs financiers courants			16,5
Dérivés courants			1,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie			45,2
<b>TOTAL DES ACTIFS NON ALLOUÉS</b>			<b>103,8</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1 200,9</b>

## Passifs sectoriels

En millions d'euros	AM	EP	31 déc. 2019
Fournisseurs et acomptes payés	32,3	28,3	60,6
Passifs de contrat	28,2	0,9	29,1
Autres passifs d'exploitation et passifs divers	57,4	33,0	90,4
Provisions non courantes et courantes	10,4	1,9	12,3
Avantages du personnel	54,4	20,6	75,0
<b>TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS</b>	<b>182,7</b>	<b>84,7</b>	<b>267,4</b>
Impôts différés passifs			30,3
Emprunt à long et moyen terme			235,4
Dettes de loyer			48,1
Dérivés non courants			0,1
Impôts courants court terme			3,6
Autres passifs financiers courants			27,3
Dérivés courants			0,2
Comptes courants financiers			0,7
Concours bancaires courants			16,5
Passifs associés aux actifs détenus en vue de leur cession / arrêt			0,7
<b>TOTAL DES PASSIFS NON ALLOUÉS</b>			<b>362,9</b>
<b>TOTAL</b>			<b>630,3</b>

## Note n° 20 Charges de personnel et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (incluant charges sociales, provisions pour retraite et indemnités de départ) s'élèvent à 285,1 millions d'euros en 2019 contre 269 millions d'euros en 2018.

À périmètre et changes constants, les frais de personnel, comprenant le personnel intérimaire, sont en hausse de 2,2 %.

### Effectif fin de période des sociétés consolidées par zone géographique

Zone géographique	31 déc. 2019	%	31 déc. 2018	%
France	1 364	20 %	1 353	19 %
Europe hors France	1 047	15 %	1 010	15 %
Amérique du Nord (+ Mexique)	2 033	30 %	2 102	30 %
Asie	1 796	27 %	1 780	26 %
Reste du monde	564	8 %	672	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 804</b>	<b>100 %</b>	<b>6 917</b>	<b>100 %</b>

Les effectifs baissent de 113 personnes dont :

- une baisse d'effectif de 157 personnes notamment en Tunisie (79 personnes) et en Amérique du Nord/Mexique (77 personnes),

- une hausse de 44 personnes liée à l'acquisition d'AGM Italy et à des embauches sur le site récemment acquis de Columbia aux Etats-Unis.

## Effectif fin de période des sociétés consolidées par catégorie

Catégories	31 déc. 2019	%	31 déc. 2018	%
Ingénieurs et cadres	1 592	23 %	1 325	19 %
Technicien(ne)s et agents de maîtrise	1 366	20 %	1 083	16 %
Employé(e)s	307	5 %	556	8 %
Ouvriers / ouvrières	3 539	52 %	3 953	57 %
<b>TOTAL</b>	<b>6 804</b>	<b>100 %</b>	<b>6 917</b>	<b>100 %</b>

## Note n° 21 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel détaillé en charges et produits par nature est présenté ci-dessous :

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Chiffre d'affaires production	916,0	846,9
Chiffre d'affaires négoce	34,2	31,6
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>950,2</b>	<b>878,5</b>
Autres revenus	5,7	5,9
Coûts des produits négoce	(23,9)	(22,1)
Coûts des matières premières	(261,7)	(232,7)
Charges sur autres revenus	(2,7)	(2,2)
Coûts de fabrication	(162,3)	(152,4)
Salaires, intéressement, participation	(285,1)	(269,0)
Autres charges	(67,5)	(73,8)
Éléments financiers du résultat opérationnel	(3,6)	(4,3)
Amortissements *	(51,3)	(37,5)
Pertes de valeur et Provisions	(6,6)	(1,8)
Résultat de cession d'immobilisations	(0,3)	(0,8)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>90,9</b>	<b>87,8</b>

Les amortissements de 2019 tiennent compte de ceux des droits d'utilisation constatés selon la norme IFRS 16 pour 11,1 millions d'euros. En 2018, la norme ne s'appliquant pas, ces amortissements n'étaient pas comptabilisés.

Les pertes de valeurs et provisions incluent la dépréciation des coûts activés liés au développement de la protection hybride pour le marché du véhicule électrique pour 5,3 millions d'euros.

Les provisions sont précisées en note 13.

## Note n° 22 Produits financiers et charges financières

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Amortissement Frais émission emprunt	(0,3)	(0,3)
Intérêts payés sur la dette	(6,6)	(6,1)
Charges financières CT	(1,2)	(2,0)
Commission sur dette	(0,5)	(0,7)
Quote-part non efficace des couvertures de taux	(0,1)	0,1
Composante financière des obligations locatives	(2,9)	
Intérêts financiers nets sur avantages du personnel	(1,6)	(1,3)
Produits d'intérêts sur dépôts bancaires		
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(10,3)</b>

Le résultat financier ci-dessus inclut les éléments suivants qui résultent d'actifs et passifs qui ne sont pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat :

Total produits d'intérêts sur les actifs financiers		0,0
Total charges d'intérêts sur les passifs financiers	(13,2)	(10,3)
<b>Résultat Financier</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(10,3)</b>

#### Comptabilisés directement en capitaux propres

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Var. de juste valeur des instruments de couverture de change	1,1	0,0
Var. de juste valeur des instruments de couverture de taux	0,0	(0,1)
Var. de juste valeur des instruments de couverture de matières	0,3	0,0
Impôts sur les variations comptabilisées en capitaux propres	(0,2)	0,0
<b>Résultat Financier comptabilisé directement en capitaux propres, net d'impôt</b>	<b>1,2</b>	<b>(0,1)</b>

## Note n° 23 Impôts

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Impôts courants sur les bénéfices	(15,7)	(11,1)
Impôts différés d'exploitation	(1,8)	(6,9)
Impôts de distribution	(0,4)	(0,3)
<b>Total impôts</b>	<b>(17,9)</b>	<b>(18,3)</b>

Dans le Groupe, il existe :

- un groupe d'intégration fiscale en France ;
- un groupe d'intégration fiscale aux États-Unis ;
- deux groupes d'intégration fiscale en Allemagne ;
- un groupe d'intégration fiscale au Royaume-Uni (Group relief)

Le taux d'impôt des activités poursuivies du Groupe est de 23 % en 2019 (24 % en 2018).

La légère baisse du taux en 2019 est, tout particulièrement, liée à la hausse des résultats (plus importante que prévue) en Chine où les impôts différés actifs sur déficits antérieurs avaient été, par prudence, dépréciés.

#### Explication de la charge d'impôt

En millions d'euros	31 déc. 2019
<b>Résultat net</b>	<b>59,8</b>
Résultat des activités cédées/arrêtées	0,0
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>59,8</b>
Charges (produits) d'impôts des activités poursuivies	(17,9)
<b>TOTAL CHARGES (PRODUITS) D'IMPÔTS</b>	<b>(17,9)</b>
<b>RÉSULTAT TAXABLE</b>	<b>77,7</b>
Taux d'impôt courant en France	32,02 %
(Charge) produit d'impôt théorique (résultat taxable x taux d'impôt courant en France)	(24,9)
Différence taux d'impôt France/ juridictions étrangères	7,5
Opérations imposées à taux réduit	
Différences permanentes	(3,1)
Effet de la limitation des impôts différés actifs	(0,9)
Autres *	3,5
<b>(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT COMPTABILISÉ</b>	<b>(17,9)</b>

\* incluant notamment, l'utilisation de déficit n'ayant pas fait l'objet de la comptabilisation d'impôts différés actifs (en Chine principalement)

Les montants d'actifs et de passifs d'impôts différés présentés au bilan sont les suivants :

En millions d'euros	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Actifs d'impôt différé	29,3	26,9
Passifs d'impôt différé	(30,3)	(27,8)
<b>Position nette</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,9)</b>

L'évolution des impôts différés à fin décembre 2019 est détaillée ci-dessous :

En millions d'euros*	31 déc. 2018	Résultat	Autres éléments du résultat global	Autres	Ecart de conversion	31 déc. 2019
Provisions pour avantages du personnel	11,4	0,3	2,1	0,2	0,0	14,0
Amortissement des immobilisations	(25,1)	(2,5)	0,0	(2,6)	(0,8)	(31,0)
Provisions réglementées	(0,1)	(0,2)	0,0	0,6	0,0	0,3
Incidence des déficits	18,8	(0,9)	0,0	0,0	0,0	17,9
Pertes de valeur	(0,6)	0,0	0,0	0,1	0,0	(0,5)
Autres	(5,3)	1,5	(0,2)	2,2	0,1	(1,7)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN – POSITION NETTE</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>1,9</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(1,0)</b>

\* (- passif /+ actif).

Les impôts différés actifs ont été reconnus compte tenu de leur recouvrabilité ; les principaux pays concernés sont la France et l'Allemagne.

Compte-tenu des perspectives à court-terme sur certains marchés et géographies et, en cohérence avec les règles fiscales locales et

/ou les pratiques de marché, certains déficits n'ont pas fait l'objet d'une activation d'impôts différés. Ces déficits sont principalement localisés en France pour 68 millions d'euros, en Chine pour 22 millions d'euros, en Allemagne pour 10 millions d'euros et au Brésil pour 5 millions d'euros.

## Note n° 24 Résultat par action

Le calcul des résultats de base et dilué par action est présenté ci-dessous :

Activités poursuivies et activités cédées	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Numérateur Résultat net pour le calcul du résultat de base par action (résultat net de l'exercice en millions d'euros)	57,3	56,5
Dénominateur Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat de base par action	20 727 550	20 536 284
Effets des actions ordinaires dilutives : - options non exercées	631 321	691 336
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat dilué par action	21 358 871	21 227 620
Résultat de base par action (euros)	2,76	2,75
Résultat dilué par action (euros)	2,68	2,66

Sur le résultat des activités poursuivies, le résultat par action est le même car le résultat des activités cédées est nul sur les 2 années.

En retraitant le résultat net de la dépréciation des coûts activés liés au développement de la protection hybride pour le marché du véhicule électrique pour un montant net d'impôt de 3,9 millions d'euros, le résultat par action est le suivant :

	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Résultat de base par action (euros)	2,95	2,75
Résultat dilué par action (euros)	2,86	2,66

## Note n° 25 Dividendes

L'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019 a décidé la distribution d'un dividende de 0,95 euro par action au titre de l'exercice 2018. En juillet 2019, le Groupe a procédé au versement en espèce de 19,6 millions d'euros au titre du dividende.

Au titre de l'exercice 2019, le dividende proposé s'élève à 1 euro par action, soit un montant global d'environ 21 millions d'euros.

## Note n° 26 Information relative aux parties liées

Mersen est une société holding qui a pour vocation la gestion des titres de participation, l'activité de financement du Groupe et la facturation de prestations liées aux immobilisations incorporelles et corporelles détenues par Mersen.

La société Mersen fait partie du groupe Mersen qui comprend 94 sociétés consolidées et non consolidées, réparties dans 34 pays.

Les transactions entre les sociétés consolidées du Groupe sont éliminées.

### 1 - Relations avec les sociétés non-consolidées

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les sociétés non consolidées s'élève à 5,4 millions d'euros en 2019 (3,6 millions d'euros fin 2018).

Au 31 décembre 2019, les *management fees* et les frais administratifs facturés aux sociétés non consolidées par le Groupe (et venant en diminution des frais administratifs centraux) s'élèvent à moins de 0,1 million d'euros (comme en 2018).

Au 31 décembre 2019, les créances d'exploitation du Groupe sur les filiales non consolidées s'élèvent à 1,0 million d'euros et les passifs d'exploitation à 0,3 million d'euros.

Au 31 décembre 2019, les prêts en compte-courant consentis aux sociétés non consolidées par Mersen sont de 0,1 million d'euros (0,1 million d'euros fin 2018).

### 2 - Rémunérations versées aux principaux dirigeants

Le tableau ci-dessous tient compte de la rémunération annuelle du Directeur Général du Groupe pour 2019.

(En millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Salaires, bonus, avantages en nature	0,9	0,9
Charges comptabilisées du régime de retraite sur-complémentaire <sup>(1)</sup>	0,2	0,2
Autres avantages à long terme		
<b>TOTAL</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>

(1) Le Directeur Général du Groupe bénéficie dans son contrat d'un régime de retraite sur complémentaire défini comme suit : sous condition de présence dans le Groupe au jour du départ à la retraite, le régime garantit un sur complément de retraite plafonné en fonction de l'ancienneté de 10 % à 20 % de la rémunération de référence (salaire de base des 3 dernières années plus rémunération variable fixée forfaitairement à 50 % du bonus maximum). L'engagement actuariel a été évalué au 31 décembre 2019 à 4,6 millions d'euros (4,1 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Directeur Général du Groupe bénéficie, en cas de révocation de son mandat, d'une indemnité forfaitaire au maximum égale à 0,5 fois la rémunération totale brute qui lui aura été versée au titre des trente-six mois précédant la rupture, sous réserve de la réalisation de critères de performance. Il bénéficie également d'une indemnité mensuelle de non-concurrence égale à 50 % de sa dernière rémunération mensuelle fixe brute payable sur 12 mois.

Par ailleurs, ont été attribués au Directeur Général du Groupe les « Paiements fondés sur des actions » suivants :

- Stock-options : 30 000 options de souscription d'actions ont été attribuées au Directeur Général en 2014. Les options attribuées en 2007 et en 2009 ont expiré respectivement en 2017 et en 2019.

#### Plan 2014 tranche 13

Date du Directoire	21 mai 2014
Nombre total d'actions attribuées	30 000
Prix de souscription	22,69
Point de départ d'exercice des options	mai 2016
Date d'expiration	mai 2021

- Actions gratuites : tableau de l'historique des attributions au Directeur Général ci-dessous : aucune action gratuite n'a été attribuée au Directeur Général sur les plans 2015, 2016, 2017 et 2018.
- Actions gratuites de préférence : tableau de l'historique des attributions au Directeur Général. Les actions attribuées en 2015 ont été définitivement acquises en 2019.

**Plan 2016**

Date du Conseil d'administration	11 mai 2016
Nombre total d'actions de préférence attribuées	188
Equivalent en nombre d'actions ordinaires minimum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance	1 880
Equivalent en nombre d'actions ordinaires additionnelles maximum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance et à l'évolution du cours de bourse	18 800
Prix de référence à la date d'attribution :	
Actions ordinaires soumises à l'atteinte de critères de performance	10,92
Actions ordinaires	1,52
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	11 mai 2018
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	11 mai 2020

**Plan 2017**

Date du Conseil d'administration	18 mai 2017
Nombre total d'actions de préférence attribuées	189
Equivalent en nombre d'actions ordinaires minimum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance	1 890
Equivalent en nombre d'actions ordinaires additionnelles maximum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance et à l'évolution du cours de bourse	18 900
Prix de référence à la date d'attribution :	
Actions ordinaires soumises à l'atteinte de critères de performance	21,35
Actions ordinaires	6,44
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	18 mai 2019
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	18 mai 2021

**Plan 2018**

Date du Conseil d'administration	17 mai 2018
Nombre total d'actions de préférence attribuées	77
Equivalent en nombre d'actions ordinaires minimum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance	770
Equivalent en nombre d'actions ordinaires additionnelles maximum après conversion, soumises à l'atteinte de critères de performance et à l'évolution du cours de bourse	7 700
Prix de référence à la date d'attribution :	
Actions ordinaires soumises à l'atteinte de critères de performance	33,53
Actions ordinaires	12,41
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	17 mai 2020
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	17 mai 2022

- Actions gratuites- plan dirigeant attribuées en 2019

**Plan 2019**

Date du Conseil d'administration	17 mai 2019
Nombre total d'actions gratuites attribuées	8 850
Prix de référence à la date d'attribution :	20,86
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	17 mai 2022
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	18 mai 2022

### 3 - Autres conventions

Il n'existe aucune autre convention ni aucun autre engagement de la Société avec des parties liées en dehors de celle décrite au paragraphe précédent concernant la clause de non-concurrence, la révocation du mandat et le régime de retraite du Directeur général Luc Themelin.

## Note n° 27 Engagements hors bilan

### A - Engagements financiers et passifs

(En millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>Engagements reçus</b>		
Avals et caution	0,0	0,0
Autres engagement reçus	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Engagements donnés</b>		
Dettes et engagements garantis par des sûretés réelles	0,0	0,0
Garanties de marché	22,4	28,9
Garantie de paiement sur acquisition	0,0	0,0
Autres garanties	9,0	20,2
Autres engagements donnés	2,8	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>34,2</b>	<b>56,8</b>

Le tableau ci-dessus rassemble les engagements hors bilan du Groupe.

#### Nature

La diminution des garanties de marchés d'environ 6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018 s'explique par la tombée de certaines garanties notamment en Chine.

Le poste autres garanties, d'un montant de 9,0 millions d'euros, inclut notamment une garantie de 8 millions d'euros couvrant les utilisations quotidiennes maximales des filiales dans le cadre du *cash-pooling* européen.

#### Maturité

Les engagements hors bilan d'une échéance supérieure à 1 an s'élèvent à 14,7 millions d'euros. Ils incluent la garantie liée au *cash-pooling* européen de 8 millions d'euros qui reste en vigueur tant que les accords de *cash-pooling* existent. Les « garanties de marché » sont généralement inférieures à 1 an, mises à part quelques garanties de marché dont la durée n'excède pas 3 ans.

#### Contrôle

Dans le cadre de l'organisation du contrôle interne du Groupe, les sociétés du Groupe ne sont pas habilitées à réaliser des opérations pouvant donner lieu à des engagements hors bilan sans approbation de la Direction Financière du Groupe et, le cas échéant, du Directoire. Certaines sociétés du Groupe ont toutefois la possibilité d'émettre, sans accord préalable et dans le cadre normal de leur activité, des garanties de marché d'un montant inférieur à 150 000 euros et d'une durée inférieure à 2 ans. Ces garanties sont mentionnées dans les documents remplis par les sociétés dans le cadre de la procédure de consolidation des comptes.

À la connaissance de la Société, il n'a pas été omis d'engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

### B – clause de réserve de propriété

Néant.

## Note n° 28 Événements postérieurs à la clôture

Le 28 février 2020, le Groupe a finalisé l'acquisition de la société GAB Neumann GmbH, un spécialiste du design, de la fabrication et de la vente d'échangeurs de chaleur en graphite et en Carbone de Silicium (SiC) pour le marché de la chimie, après approbation des autorités de la concurrence en Allemagne.

La société sera consolidée à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020 dans les comptes du Groupe. Le chiffre d'affaires sur une année complète est de l'ordre de 10 millions d'euros et la marge opérationnelle courante autour de la moyenne du Groupe. Le prix d'acquisition

est de 8,8 millions d'euros et l'actif net estimé à environ 7 millions d'euros. Ces montants pourront être potentiellement ajustés après l'audit des comptes du closing.

Le contexte épidémique lié au coronavirus COVID-19 crée une situation incertaine. A ce stade, il est difficile d'en mesurer les impacts sur l'activité ; le Groupe met en place les mesures appropriées pour ses employés et pour répondre aux besoins de ses clients. Aucun impact n'est à mentionner au 31 décembre 2019.

## Note n° 29 Arrêté des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe ont été établis à la date du 31 décembre 2019 par le Conseil d'Administration du 10 mars 2020.

## Note n° 30 Honoraires des Commissaires aux comptes

	KPMG		Deloitte	
	Commissaire aux comptes et réseau		Commissaire aux comptes et réseau	
	Montant	%	Montant	%
<b>Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel</b>				
• Entité	187	19 %	201	19 %
• Entités contrôlées	703	71 %	644	62 %
<b>SOUS-TOTAL A</b>	<b>890</b>	<b>90 %</b>	<b>845</b>	<b>81 %</b>
<b>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires</b>				
• Entité	2		3	
• Entités contrôlées	1		1	
<b>SOUS-TOTAL B</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité</b>				
• Entité				
• Entités contrôlées	93		198	
<b>SOUS-TOTAL C</b>	<b>93</b>	<b>9 %</b>	<b>198</b>	<b>19 %</b>
<b>SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES <sup>(1)</sup></b>				
<b>SOUS-TOTAL D = B + C</b>	<b>96</b>	<b>10 %</b>	<b>202</b>	<b>19 %</b>
<b>TOTAL E = A + D</b>	<b>986</b>	<b>100 %</b>	<b>1 047</b>	<b>100 %</b>

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par le CAC à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : prestations fiscales, attestations non requises par les textes réglementaires

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

A l'assemblée générale de la société Mersen S.A.

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Mersen S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des comptes.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note n°2-W « Principes et méthodes » de l'annexe des comptes consolidés qui expose un changement de méthode comptable relatif à la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes pris isolément.

## Evaluation des goodwill

### Notes 2-F.1, 2-V, 6 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur des goodwill s'élève à 280,6 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 1 200,9 millions d'euros.

Comme indiqué en note 2-F.1 de l'annexe, ces goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur internes ou externes et au moins une fois par an, en comparant leur valeur comptable à leur valeur d'utilité afin de déterminer s'il y a lieu de constater une perte de valeur.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 5 ans et d'une valeur terminale. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est le coût moyen pondéré du capital après impôts pour chacune des unités génératrices de trésorerie. Le détail des hypothèses retenues est présenté en note 7 de l'annexe.

Nous avons considéré que la valeur des goodwill constitue un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de leur valeur d'utilité, principalement fondée sur des estimations, qui nécessitent l'utilisation d'hypothèses ou d'appréciations de la direction, comme indiqué dans la note 2-V de l'annexe aux comptes consolidés.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre sont décrites en note 2.F.1 et le détail des hypothèses retenues présenté en note 7.

### Notre réponse

Nous avons contrôlé les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur réalisés par le Groupe et avons notamment :

- examiné le processus d'élaboration et d'approbation des plans d'affaires,
- analysé la cohérence des flux de trésorerie prévisionnels avec les performances passées, les perspectives de marché, et les données prévisionnelles présentées au conseil d'administration de la société,
- apprécié, en nous appuyant sur l'évaluation de nos spécialistes, le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour la détermination du taux d'actualisation,
- revu les analyses de sensibilité sur le test de perte de valeur.

Enfin, nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

## Provisions pour litiges

### Notes 2-L, 2-V et 13 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Le groupe exerce son activité dans de nombreux pays l'obligeant à se conformer à leur cadre réglementaire. De même, les produits fabriqués par le groupe reposent le plus souvent sur des cahiers des charges dont le non-respect peut exposer les filiales du groupe à des réclamations clients tant en termes de produits défectueux, que de pénalités de retard pour les ventes par projet. Dans ce contexte, les activités du groupe induisent des risques, litiges ou situations contentieuses au sein des filiales conduisant le groupe à procéder à une revue des risques qui pourraient avoir un effet significatif sur son activité et sa situation financière.

Comme précisé aux notes 2-L « Provisions », 2-V « Utilisation d'estimations » et 13 « Provisions, passifs éventuels et passifs divers » de l'annexe, les provisions et dettes relatives aux procédures contentieuses existantes sont de l'ordre de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 et correspondent à la meilleure estimation du risque par la direction.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu du niveau de jugement requis par la direction pour l'appréciation du risque correspondant au regard des obligations légales, réglementaires, contractuelles et implicites auxquelles le groupe doit faire face.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance (i) des procédures mises en place par le groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des contentieux initiés à son encontre pouvant avoir un effet significatif sur son activité et sa situation financière, (ii) de l'analyse des risques en découlant effectuée par le Groupe et (iii) de la documentation correspondante.

Nous avons corroboré, le cas échéant, l'analyse du Groupe avec les confirmations écrites reçues des conseils externes de la société.

Nous avons apprécié les principaux risques identifiés et examiné le caractère raisonnable de l'évaluation du risque faite par la direction.

Enfin, nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Mersen S.A. par l'assemblée générale du 5 juin 1986 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 12 mai 2004 pour le cabinet KPMG.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la trente-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG dans la seizième année de sa mission sans interruption.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au comité d'audit et des comptes

Nous remettons au comité d'audit et des comptes un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des comptes figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport

Nous fournissons également au Comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 10 mars 2020

KPMG Audit

*Département de KPMG S.A.*

Philippe Cherqui

*Associé*

Paris La Défense, le 10 mars 2020

Deloitte & Associés

Laurent Odobez

*Associé*

# 7 COMPTES ANNUELS

COMPTE DE RÉSULTAT	214
BILAN	216
ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT	218
FILIALES ET PARTICIPATIONS	233
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	234
TABLEAU DE RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	238

## COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(En milliers d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>PRODUIT D'EXPLOITATION (1)</b>		
Produits des activités courantes		
Produits des activités annexes	1 379	1 769
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>1 379</b>	<b>1 769</b>
Subventions d'exploitation	0	0
Reprises sur provision d'exploitation	262	107
Transfert de charges d'exploitation	518	
Autres produits	21 871	14 857
<b>TOTAL 1</b>	<b>24 030</b>	<b>16 733</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION (2)</b>		
Autres achats	1	1
Charges externes	16 786	16 325
Impôts et taxes	376	565
Salaires et traitements	1 038	1 661
Charges sociales	384	438
Dotation aux amortissements et provisions :		
- sur immobilisations : dotation aux amortissements	30	30
- pour risques et charges : dotation aux provisions	505	582
Autres charges	344	344
<b>TOTAL 2</b>	<b>19 464</b>	<b>19 945</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (TOTAL 1 - 2)</b>	<b>4 565</b>	<b>(3 212)</b>

(En milliers d'euros)	2019	2018
<b>PRODUITS FINANCIERS (3)</b>		
De participation	39 998	27 573
D'autres créances de l'actif immobilisé	8	8
Autres intérêts et produits assimilés	2 132	1 963
Reprises sur amortissements et provisions	2 102	992
Différences positives de change	5 904	3 706
<b>TOTAL 3</b>	<b>50 144</b>	<b>34 242</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES (4)</b>		
Dotations aux amortissements et provisions	16 109	6 667
Intérêts et charges assimilées	7 002	5 644
Différences négatives de change	8 084	4 008
<b>TOTAL 4</b>	<b>31 194</b>	<b>16 319</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER (3 - 4)</b>	<b>18 950</b>	<b>17 923</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>23 515</b>	<b>14 710</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Sur opérations de gestion	465	
Sur opérations de capital	3 124	2 482
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	78
<b>TOTAL 5</b>	<b>3 589</b>	<b>2 560</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Sur opérations de gestion	13	495
Sur opérations en capital	3 823	2 850
Dotations aux amortissements et provisions	13	27
<b>TOTAL 6</b>	<b>3 849</b>	<b>3 372</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (TOTAL 5 - 6)</b>	<b>(260)</b>	<b>(811)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>(1 021)</b>	<b>(2 792)</b>
<b>RÉSULTAT EXERCICE</b>	<b>24 276</b>	<b>16 691</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>77 763</b>	<b>53 535</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>53 487</b>	<b>36 844</b>

# BILAN

## ACTIF

(En milliers d'euros)	31 déc. 2019			31 déc. 2018
	Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Concessions, brevets, licences, marques	7 618	7 618	0	0
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>7 618</b>	<b>7 618</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Autres	366	173	194	212
Immobilisations corporelles en cours	0		0	0
Avances et acomptes	0		0	0
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>173</b>	<b>194</b>	<b>212</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations	575 462	117 794	457 668	466 240
Créances rattachées à des participations	129 092		129 092	107 948
Autres titres immobilisés	5		5	5
Autres	4 156	12	4 144	3 204
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>708 715</b>	<b>117 806</b>	<b>590 909</b>	<b>577 397</b>
<b>TOTAL A</b>	<b>716 699</b>	<b>125 596</b>	<b>591 103</b>	<b>577 609</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Avances et acomptes versés sur commande</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>30</b>
Créances clients et comptes rattachés	1 253		1 253	2 034
Autres	70 169		70 169	73 820
Valeurs mobilières de placement	1 313		1 313	4 934
Disponibilités	995		995	949
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>				
Charges constatées d'avance	613		613	632
<b>TOTAL B</b>	<b>74 347</b>		<b>74 347</b>	<b>82 399</b>
Charges à répartir D	882		882	661
Écarts de conversion actif E	7571		7571	7 574
<b>TOTAL GÉNÉRAL (A+B+C+D+E)</b>	<b>799 500</b>	<b>125 596</b>	<b>673 903</b>	<b>668 243</b>

**PASSIF**

(En milliers d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	41 716	41 536
Primes d'émission d'action	214 937	213 589
Primes de fusion	8 252	8 252
Écarts de réévaluation	3 252	3 252
Réserves indisponibles	5 462	5 189
Réserve légale	4 158	4 158
Autres réserves	82 148	85 348
Report à nouveau	149	133
Résultat de l'exercice	24 276	16 691
Provisions réglementées	236	223
<b>TOTAL A</b>	<b>384 587</b>	<b>378 372</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	440	1 733
Provisions pour charges	4 587	4 343
<b>TOTAL B</b>	<b>5 027</b>	<b>6 076</b>
<b>DETTES <sup>(a)</sup></b>		
Emprunts obligataires	2 329	2 329
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(b)</sup>	482	11 366
Emprunts et dettes financières divers	260 666	220 163
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	299	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 502	1 636
Dettes fiscales et sociales	2 039	2 467
Dettes fournisseurs d'immobilisations	1	1
Autres dettes	9 028	39 013
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		
Produits constatés d'avance	0	2
<b>TOTAL C</b>	<b>276 346</b>	<b>276 977</b>
Écarts de conversion passif D	7 943	6 818
<b>TOTAL GÉNÉRAL (A+B+C+D)</b>	<b>673 903</b>	<b>668 243</b>

(a) Dont à plus d'un an : 42 696 moins d'un an : 233 352

(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques : 10 946

# ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

## SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>Note n°1</b>	<b>RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>219</b>
<b>Note n°2</b>	<b>ANALYSES ET COMMENTAIRES</b>	<b>221</b>
<b>Note n°3</b>	<b>VALEURS IMMOBILISÉES</b>	<b>222</b>
<b>Note n°4</b>	<b>PROVISIONS</b>	<b>222</b>
<b>Note n°5</b>	<b>ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DES DETTES</b>	<b>223</b>
<b>Note n°6</b>	<b>ÉCARTS DE RÉÉVALUATION</b>	<b>223</b>
<b>Note n°7</b>	<b>COMPTES DE RATTACHEMENT DES PRODUITS ET DES CHARGES</b>	<b>224</b>
<b>Note n° 8</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>224</b>
<b>Note n° 9</b>	<b>ENGAGEMENTS</b>	<b>228</b>
<b>Note n° 10</b>	<b>CRÉDIT-BAIL</b>	<b>229</b>
<b>Note n° 11</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS</b>	<b>229</b>
<b>Note n° 12</b>	<b>EFFECTIF MOYEN</b>	<b>229</b>
<b>Note n° 13</b>	<b>VENTILATION CHARGE D'IMPÔT</b>	<b>229</b>
<b>Note n° 14</b>	<b>INTÉGRATION FISCALE</b>	<b>230</b>
<b>Note n° 15</b>	<b>ÉCARTS DE CONVERSION</b>	<b>230</b>
<b>Note n° 16</b>	<b>ACTIONS PROPRES</b>	<b>230</b>
<b>Note n° 17</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>231</b>
<b>Note n° 18</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES RISQUES</b>	<b>232</b>
<b>Note n° 19</b>	<b>CONSOLIDATION</b>	<b>232</b>

## Note n°1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de la société Mersen SA pour l'exercice 2019 ont été établis conformément aux dispositions de la législation française, notamment du règlement ANC 2014-03.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### A - Frais d'augmentation de capital

Les frais d'augmentation de capital sont imputés, pour leur totalité, sur le montant des primes d'émission d'actions.

### B - Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'achat ou de production.

Les durées d'amortissement sont déterminées en fonction de leur durée probable d'utilisation.

La différence entre les amortissements fiscaux et les amortissements économiques est comptabilisée en amortissements dérogatoires et enregistrée en charges exceptionnelles par la contrepartie des provisions réglementées inscrites au passif du bilan.

D'une manière générale, les durées de vie retenues sont les suivantes :

- logiciels et autres immobilisations incorporelles : 5 ans
- installations aménagements des constructions : 10 ans
- matériels de bureau et mobilier : 5 ans et 10 ans

Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est effectué afin de comparer la valeur nette comptable de l'actif immobilisé, tant incorporel que corporel, à sa valeur actuelle. Lorsque la valeur actuelle est notablement inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée pour ramener la valeur nette comptable à la valeur actuelle. Aucune provision n'a été constatée à ce titre au cours de l'exercice.

### C - Titres de participation, autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par la valeur d'apport ou le coût d'achat. Des dépréciations peuvent être constituées si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité, cette valeur d'utilité étant déterminée par référence :

- En premier lieu, à la quote-part des capitaux propres sociaux de chaque filiale,
- Puis, le cas échéant, à la valeur économique déterminée par référence aux flux de trésorerie futurs qui intègre l'activité développée ainsi que les perspectives d'évolution.

Les frais d'acquisition de titres de participation et des autres titres immobilisés sont incorporés au coût d'entrée des titres.

Les dotations et reprises sur dépréciations de titres ainsi que les provisions pour risques sur les participations détenues sont enregistrées en éléments financiers. Lorsque les titres sont cédés, les reprises de dépréciations sur ces titres de participation sont comptabilisées en éléments exceptionnels afin de ne pas déséquilibrer le résultat financier et le résultat exceptionnel.

### D - Actif circulant - créances

Les créances douteuses font l'objet de dépréciation en fonction de la perte probable.

### E - Opérations en devises

À la clôture de l'exercice, les créances et les dettes en devises sont valorisées au cours officiel du 31 décembre. La contrepartie de l'ajustement qui en résulte, est enregistrée dans un compte d'écart de conversion d'actif ou de passif.

Les profits de change latents n'interviennent pas dans la formation du résultat. Toutefois, une provision est constituée pour faire face aux risques représentés par les pertes de change latentes non couvertes sur ces devises.

### F - Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont évaluées de manière à couvrir les litiges, contentieux, engagements de garantie et risques, liés au cours normal des opérations de la Société, susceptibles d'entraîner une sortie probable de ressources.

Ainsi des provisions ont été constituées pour tous les risques significatifs que la situation ou les événements connus au 31 décembre 2019 rendaient probables.

### G - Charges à répartir sur plusieurs exercices

Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de vie moyenne estimée de l'emprunt.

### H - Engagements de retraites et indemnités de départ

Les engagements de retraite complémentaire résultant de régimes « fermés » à prestations définies au profit d'une partie du personnel font l'objet de la comptabilisation d'une provision. Les engagements relatifs au personnel encore actif sont enregistrés en provision pour risques et charges. Ceux relatifs au personnel retraité sont portés à un compte de charge à payer.

L'engagement de retraite complémentaire spécifique aux dirigeants du Groupe fait l'objet d'une provision pour charges destinée à couvrir cet engagement de la Société.

Les indemnités de départ en retraite et les primes de médailles du travail des salariés, résultant de l'application des conventions collectives, sont constatées sous forme de provisions pour risques et charges.

Les engagements de départ en retraite et de médailles du travail sont calculés annuellement par des actuaires indépendants conformément aux dispositions de la convention collective des industries chimiques et à la recommandation du CNC du 1er avril 2003. La méthode utilisée est celle des unités de crédit projetées : elle prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié. L'obligation est partiellement financée au travers d'un versement externe dans le cadre d'une assurance vie collective dont l'actif est évalué à la juste valeur.

Les engagements de départ en retraite sont comptabilisés selon la méthode du corridor.

Les principales hypothèses retenues pour le calcul sont les suivantes :

- les rémunérations futures sont calculées à partir des rémunérations actuelles en intégrant une réévaluation annuelle au titre de l'inflation de 2,00 % et des augmentations individuelles additionnelles en fonction de l'âge ;
- les variations des hypothèses actuarielles ne sont prises en compte qu'au-delà du corridor et amorties sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres bénéficiant du régime ;
- actualisation au taux de 1,55 % ;
- taux de charges moyen de 40 % à 45 % ;
- taux de rotation du personnel déterminé par tranches d'âges ;
- taux de rendement des actifs : 2,75 % ;
- table de mortalité utilisée : TGHF05.

## I - Rachat d'actions

Les actions propres rachetées par Mersen dans le cadre du contrat de liquidité souscrit auprès d'un établissement financier figurent, conformément à la réglementation française, en autres titres immobilisés.

Une dépréciation des titres est constatée lorsque la valeur d'acquisition des titres est supérieure au cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

Les éventuels titres rachetés pour être à terme annulés sont eux aussi comptabilisés en autres titres immobilisés pour leurs valeurs d'achat.

Lors de la cession des titres rachetés dans le cadre du contrat de liquidité, la perte ou le profit est porté en résultat exceptionnel.

Des actions propres peuvent être également rachetées par la Société sur le marché pour être attribuées à certains salariés et conformément à la réglementation française, sont portées en valeurs mobilières de placement pour leurs valeurs d'achat.

## J - Résultat exceptionnel

La Société retient la conception du plan comptable général. Le résultat exceptionnel regroupe donc les opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise. Ainsi les valeurs comptables et produits de cession d'éléments d'actifs immobilisés, les amortissements dérogatoires et exceptionnels sur immobilisations, les indemnités non récurrentes, les amendes et pénalités, ainsi que les charges connexes à ces éléments non courants sont regroupées dans le résultat exceptionnel.

## K - Options de souscription d'actions et attributions gratuites d'actions

La Société a mis en place, pour certains de ses salariés, des plans d'options de souscription d'actions ou d'attributions gratuites d'actions.

Lors de la levée d'option de souscription d'actions par les bénéficiaires, des actions nouvelles sont émises et suivent le traitement d'une augmentation de capital classique. La prime d'émission est égale à la différence entre le prix de souscription payé par le salarié et le montant de l'augmentation du poste capital.

Lors de l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, des actions nouvelles peuvent être créées et suivent le traitement d'une augmentation de capital par incorporation de réserves. Le montant du nominal de l'action est porté en augmentation du poste capital et le surplus en réserve indisponible.

Des actions propres peuvent être également rachetées par la Société sur le marché. Dans ce cas une provision pour charge est constatée lorsque la sortie de ressource est probable pour la Société et égale à la perte attendue lors de la remise des titres aux salariés concernés par le plan.

## Note n°2 Analyses et commentaires

### Compte de résultat

#### Chiffre d'Affaires et autres produits

Les produits des activités annexes (1 379 milliers d'euros) concernent, pour l'essentiel, la facturation de prestations en France et à l'étranger. Les autres produits (21 871 milliers d'euros) sont relatifs principalement à la redevance de marque et d'incorporels.

#### Résultat d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation s'inscrit à 4 565 milliers d'euros et il correspond aux frais de fonctionnement de la holding et au résultat de la marque.

En 2018, la masse salariale de Mersen SA tenait compte de la prime de pouvoir d'achat octroyée par le groupe Mersen à une partie des salariés français pour un montant de 450 milliers d'euros.

#### Résultat financier

Le résultat financier positif de 18 950 milliers d'euros a nettement augmenté par rapport à celui de l'exercice précédent, de 17 933 milliers d'euros, en raison de la forte augmentation des revenus des participations minorée par la hausse des dépréciations de titres.

#### Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel affiche une perte de 260 milliers d'euros, notamment due au programme de rachat d'actions propres de Mersen S.A. et à la reprise de la provision pour retraites.

#### Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices 2019 est un produit de 1 021 milliers d'euros qui résulte de l'intégration fiscale de la société Mersen et de ses filiales françaises.

### Bilan

En complément des notes figurant ci-après, les commentaires suivants sont apportés :

#### Immobilisations financières

L'augmentation en valeur nette de 13 512 milliers d'euros résulte principalement d'augmentations de capital de certaines filiales pour 5 071 milliers d'euros compensés, des remboursements de prêts de filiales (24 255 milliers d'euros) et des dépréciations complémentaires des titres des filiales (15 814 milliers d'euros).

#### Endettement

L'endettement net total de la Société au 31 décembre 2019 a diminué par rapport à 2018 :

(En milliers d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Concours bancaires courants	194	10 946
Emprunt obligataire	2 329	2 329
Emprunts & Dettes diverses	259 508	219 754
Autres Dettes <sup>(a)</sup>	24 639	38 276
<b>Endettement total</b>	<b>286 670</b>	<b>271 305</b>
Disponibilités	(2 308)	(5 883)
Autres créances <sup>(b)</sup>	(69 998)	(65 527)
<b>Placements et Disponibilités</b>	<b>(72 305)</b>	<b>(71 410)</b>
<b>Prêts aux filiales</b>	<b>(128 410)</b>	<b>(107 654)</b>
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>(4 148)</b>	<b>(3 204)</b>
Endettement net	81 807	89 036
dont : - plus d'un an	61 090	4 486
- moins d'un an	20 717	84 550

(a) Comptes-courants financiers créditeurs comptabilisés en « Autres dettes ».

(b) Comptes-courants financiers débiteurs comptabilisés en « Autres créances ».

Sur les 286,7 millions d'euros d'endettement brut total, 234,5 millions d'euros proviennent d'utilisation de crédits et emprunts confirmés, 25 millions d'euros proviennent de

l'utilisation du programme de billets de trésorerie, le solde étant principalement lié à l'utilisation de lignes non confirmées (découverts bancaires ou autres lignes).

## Note n°3 Valeurs immobilisées

(En milliers d'euros)

Rubriques et postes	IMMOBILISATIONS				AMORTISSEMENTS & PROVISIONS			
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions	Cumulés à la fin de l'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>								
Frais d'établissement								
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits	7 618			7 618	7 618			7 618
Immobilisations en cours								
<b>TOTAL 1</b>	<b>7 618</b>			<b>7 618</b>	<b>7 618</b>			<b>7 618</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>								
Constructions, Installations techniques								
Autres immobilisations corporelles	355	12		367	143	30		173
Immobilisations en cours								
Avances et acomptes								
<b>TOTAL 2</b>	<b>355</b>	<b>12</b>		<b>367</b>	<b>143</b>	<b>30</b>		<b>173</b>
<b>Immobilisations financières</b>								
Participations	568 221	7 241		575 462	101 980	15 813		117 794
Créances rattachées à des participations	107 948	59 376	(38 232)	129 092				
Autres titres immobilisés	5			5				
Autres immobilisations financières	3 307	12 117	(11 268)	4 156	103	12	(103)	12
<b>TOTAL 3</b>	<b>679 481</b>	<b>78 734</b>	<b>(49 500)</b>	<b>708 715</b>	<b>102 083</b>	<b>15 824</b>	<b>(103)</b>	<b>117 806</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>687 454</b>	<b>78 746</b>	<b>(49 500)</b>	<b>716 699</b>	<b>109 844</b>	<b>15 854</b>	<b>(103)</b>	<b>125 596</b>

## Note n°4 Provisions

(En milliers d'euros)

Rubriques	Montant début d'exercice	Dotations	Reprises provision utilisée	Reprises provision non utilisée	Montant fin exercice
<b>Provisions réglementées</b>					
Amortissements dérogatoires	223	13			236
<b>TOTAL 1</b>	<b>223</b>	<b>13</b>			<b>236</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>					
Indemnités départ retraite	52	29			81
Médailles du travail	5	1	(0)		6
Retraites dirigeants	2 619	346			2 964
Charge honoraires	800				800
Risque garantie passif	500				500
Risque société CL PI	70		(70)		0
Risque société Mersen RUS	94		(94)		0
Risque société Mersen ARG	370				370
Charges de personnel	367	129	(262)		235
Perte de change	1 199		(1 199)		0
<b>TOTAL 2</b>	<b>6 076</b>	<b>505</b>	<b>(1 625)</b>		<b>4 956</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>					
Titres de participation Mersen France SB	22 590	13 200			35 790
Titres de participation Mersen Maroc	1 613	1 500			3 113
Autres titres de participation	77 767	1 113			78 880
Titres auto-détenus	103	12	(103)		12
C/C crédit spot Mersen Rus	706				706
<b>TOTAL 3</b>	<b>102 779</b>	<b>15 825</b>	<b>(103)</b>		<b>118 501</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>109 077</b>	<b>16 344</b>	<b>(1 729)</b>		<b>123 693</b>

## Note n°5 Échéance des créances et des dettes

(En milliers d'euros)

<b>Créances</b>	<b>Montant brut au bilan</b>	<b>À un an au plus</b>	<b>À plus d'un an</b>
Créances rattachées à des participations	129 092	268	128 824
Autres immobilisations financières	4 156	3 656	500
Clients et comptes rattachés	1 253	1 253	
Autres créances	70 169	69 949	220
Charges constatées d'avance	613	613	
<b>TOTAL</b>	<b>205 283</b>	<b>75 740</b>	<b>129 544</b>

(En milliers d'euros)

<b>Dettes</b>	<b>Montant brut au bilan</b>	<b>À un an au plus</b>	<b>À plus d'un an</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Emprunt obligataire	2 329	2 329		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	482	482		
Emprunts et dettes financières divers	260 666	26 158	104 508	130 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 502	1 502		
Dettes fiscales et sociales	2 039	883		1 156
Dettes fournisseurs immobilisations	1	1		
Autres dettes	9 028	9 028		
Produits constatés d'avance				
<b>TOTAL</b>	<b>276 048</b>	<b>40 384</b>	<b>104 508</b>	<b>131 156</b>

## Note n°6 Écarts de réévaluation

(En milliers d'euros)

### Réserves de réévaluation

Au début de l'exercice	3 252
Reprise de l'exercice	0
À la fin de l'exercice	3 252

## Note n°7 Comptes de rattachement des produits et des charges

(En milliers d'euros)

### 1. Montant des produits à recevoir inclus dans les postes du bilan ci-dessous

Créances rattachées à des participations	263
Autres immobilisations financières	
Autres créances	204
Disponibilités	314
<b>TOTAL</b>	<b>781</b>

### 2. Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan ci-dessous

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 158
Emprunts et dettes financières divers	288
Dettes fournisseurs exploitation et comptes rattachés	701
Dettes fiscales et sociales	1 740
Dettes fournisseurs investissements et comptes rattachés	1
Autres dettes	344
<b>TOTAL</b>	<b>4 232</b>

### 3. Montant des charges et produits constatés d'avance

	Charges	Produits
Éléments d'exploitation	613	0
Éléments financiers	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>613</b>	<b>0</b>

### 4. Charges à répartir sur plusieurs exercices

Frais d'émission emprunt au 01/01/2019	661
Frais d'émission emprunt 2019	50
Dotations aux amortissements 201 des frais d'émission d'emprunt	(240)
<b>TOTAL</b>	<b>471</b>

## Note n° 8 Capital

### Capital

Le capital est composé de 20 858 227 actions de 2 euros de nominal, entièrement libérées.

### Options de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites

Il est régulièrement offert à des cadres du Groupe la possibilité de souscrire à des options de souscription d'actions ou à des actions gratuites sous condition de rester dans le Groupe pendant un certain délai et sous condition d'atteinte d'objectifs internes ou externes.

Deux plans de stock options ont été attribués le 11 février 2009 et le 21 mai 2014.

Quatre plans d'actions gratuites ont été attribués le 18 mai 2017, le 17 mai 2018 et deux attribués le 17 mai 2019.

Quatre plans d'actions de préférence gratuites ont été attribués le 9 juillet 2015, le 11 mai 2016, le 18 mai 2017 et le 17 mai 2018.

Les catégories de personnel bénéficiaires de ces stock options ou de ces actions gratuites ont été validées par le Directoire ou ensuite par le Comité Exécutif du Groupe.

Les plans d'attributions d'actions gratuites ainsi que l'exercice des plans de stocks options peuvent s'effectuer par l'émission d'actions nouvelles. De ce fait aucune charge ni passif ne sont comptabilisés au cours de l'existence de ces plans.

Lorsque les titres sont rachetés sur le marché, une provision pour charge est constatée lorsque la sortie de ressources au profit du salarié est probable, pour le montant correspondant à la perte attendue pour la Société.

Les caractéristiques du plan de stocks options sont les suivantes :

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2009 Stock-options	Plan 2014 Stock-options
Date d'attribution	11/02/2009	21/05/2014
Date de disponibilité	11/02/2013	21/05/2016
Date d'expiration	11/02/2019	21/05/2021
Prix d'exercice ajusté (en euros)	17,53	22,69
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté (en euros)	17,95	21,30
Durée de vie estimée (en nombre d'années)	8	4,5
Volatilité	38,1 %	31,0 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	2,5	3,0
Taux sans risque	3,26 %	0,64 %
Période d'exercice (en nombre d'années)	4	5
Durée de blocage (en nombre d'années)	0	2
Nombre d'options/actions attribuées ajusté	366 582	150 000
Taux d'annulation annuel estimé fin 2004		
Taux d'annulation annuel estimé fin 2005		
Taux d'annulation annuel estimé fin 2006		
Taux d'annulation annuel estimé fin 2007		
Taux d'annulation annuel estimé fin 2008		
Taux d'annulation annuel estimé fin 2009	7,0 %	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2010	7,0 %	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2011	7,0 %	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2012	7,0 %	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2013	Fin du plan	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2014	Fin du plan	5,0 %
Taux d'annulation annuel estimé fin 2015	Fin du plan	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance	100	85
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2005		
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2006		
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2007		
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2008		
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2009	274 222	
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2010	314 391	
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2011	338 055	
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2012	361 191	
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2013	361 191	
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2014	361 191	142 505
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2015	361 191	129 375
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2016	361 191	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2017	361 191	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2018	361 191	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2019	355 800	112 200
Valorisation des options/actions	6,11 €	3,68 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	34,1 %	17,3 %

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivantes :

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2017 Actions gratuites	Plan 2018 Actions gratuites
Date d'attribution	18/05/2017	17/05/2018
Date de disponibilité	18/05/2019	17/05/2021
Date d'expiration	19/05/2019	18/05/2021
Prix d'exercice ajusté (en euros)	0,00	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	25,15	39,50
Durée de vie estimée (en nombre d'année)	4	3
Volatilité	27,7 %	30,0 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	3,0	3,0
Taux sans risqué	n/a	n/a
Période d'exercice (en nombre d'années)	2 - 4	3
Durée de blocage (en nombre d'années)	2 - 0	3
Nombre d'options/actions attribuées	84 000	67 050
Taux d'annulation annuel estimé fin 2017	5,0 %	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2018	5,0 %	5,0 %
Taux d'annulation annuel estimé fin 2019	5,0 %	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance <sup>(a)</sup>	100	100
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2017	78 246	
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2018	81 850	59 343
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2019	79 200	61 628
Valorisation des options/actions	23,69 € - 23,69 €	36,10 € - 36,10 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	94,2 % - 94,2 %	91,4 % - 91,4 %

(a) Les conditions de performance sur le plan d'attribution d'actions gratuites 2017 ont été atteintes à 100%. La condition de performance provisoire retenue sur le plan d'attribution d'actions gratuites 2018 est de 100%.

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2019 - Dirigeant Actions gratuites	Plan 2019 Actions gratuites
Date d'attribution	17/05/2019	17/05/2019
Date de disponibilité	17/05/2022	17/05/2022
Date d'expiration	18/05/2022	18/05/2022
Prix d'exercice ajusté (en euros)	0,00	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	30,90	30,90
Durée de vie estimée (en nombre d'année)	3	3
Volatilité	29,39 %	29,39 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	3,0	3,0
Taux sans risqué	n/a	n/a
Période d'exercice (en nombre d'années)	3	3
Durée de blocage (en nombre d'années)	3	3
Nombre d'options/actions attribuées	59 000	84 000
Taux d'annulation annuel estimé fin 2019	5,0%	5,0%
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance <sup>(a)</sup>	100	100
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2019	52 218	74 345
Valorisation des options/actions	28,24 € - 28,24 €	28,24 € - 28,24 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	91,4 % - 91,4 %	91,4 % - 91,4 %

(a) La condition de performance provisoire retenue sur les plan d'attribution d'actions gratuites 2019 est de 100 %.

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2015	Plan 2016
	Actions Gratuites Préférence	Actions Gratuites Préférence
Date d'attribution	9/07/2015	11/05/2016
Date de disponibilité	9/07/2017	11/05/2018
Date d'expiration	9/07/2019	11/05/2020
Date d'expiration	10/07/2019	12/05/2020
Prix d'exercice ajusté (en euros)	0,00	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté (en euros)	20,89	12,87
Durée de vie estimée (en nombre d'années)	4	4
Volatilité	25,9 %	25,9 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	3,0	3,0
Taux sans risque	n/a	n/a
Période d'exercice (en nombre d'années)	2 - 4	2 - 4
Durée de blocage (en nombre d'années)	2 - 0	2 - 0
Nombre d'actions de préférence attribuées ajusté	902	1 172
Nombre d'actions ordinaires attribuées ajusté	99 220	128 920
Taux d'annulation annuel estimé fin 2015	5,0 %	n/a
Taux d'annulation annuel estimé fin 2016	5,0 %	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance <sup>(a)</sup>	98%	100
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2015	87 933	n/a
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2016	89 376	117 429
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2017	34 175	123 610
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2018	34 624	126 854
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2019	34 120	128 355
Valorisation des actions ordinaires garanties	17,73 € - 18,53 €	10,92 € - 11,41 €
Valorisation des actions ordinaires non garanties <sup>(b)</sup>	4,92 € - 5,14 €	1,52 € - 1,59 €
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires garanties	84,9 % - 88,7 %	84,8 % - 88,7 %
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires non garanties	23,6 % - 24,6 %	11,8 % - 12,3 %

(a) Les conditions de performance sur le plan d'attribution d'actions gratuites de préférence 2017 ont été atteintes à 98%. La condition de performance provisoire retenue sur le plan d'attribution d'actions gratuites de préférence 2016 est de 100 %.

(b) Les actions non garanties sont soumises aux conditions de performance.

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2017	Plan 2018
	Actions Gratuites Préférence	Actions Gratuites Préférence
Date d'attribution	18/05/2017	17/05/2018
Date de disponibilité	18/05/2019	17/05/2020
Date d'expiration	18/05/2021	17/05/2022
Date d'expiration	19/05/2021	18/05/2022
Prix d'exercice ajusté (en euros)	0,00	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté (en euros)	25,15	39,50
Durée de vie estimée (en nombre d'années)	4	4
Volatilité	27,7 %	30,0 %
Dividende par action (% de la valeur de l'action)	3,0	3,0
Taux sans risque	n/a	n/a
Période d'exercice (en nombre d'années)	2 - 4	2 - 4
Durée de blocage (en nombre d'années)	2 - 0	2 - 0
Nombre d'actions de préférence attribuées ajusté	1 172	940
Nombre d'actions ordinaires attribuées ajusté	128 920	103 400
Taux d'annulation annuel estimé fin 2017	5,0 %	n/a
Taux d'annulation annuel estimé fin 2018	5,0 %	5,0 %
Taux d'annulation annuel estimé fin 2019	5,0 %	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance <sup>(a)</sup>	100	100
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2017	117 782	n/a
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2018	123 981	94 303
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2019	127 179	99 266
Valorisation des actions ordinaires garanties	21,35 € - 22,31 €	33,53 € - 35,03 €
Valorisation des actions ordinaires non garanties <sup>(b)</sup>	6,44 € - 6,73 €	12,41 € - 12,97 €
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires garanties	84,9 % - 88,7 %	84,9 % - 88,7 %
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires non garanties	25,6 % - 26,8 %	31,4 % - 32,8 %

(a) La condition de performance provisoire retenue sur les plans d'attribution d'actions gratuites de préférence 2017 et de 2018 est de 100 %.

(b) Les actions non garanties sont soumises aux conditions de performance.

## Variation des capitaux propres

(En milliers d'euros)

<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>378 372</b>
Résultat de l'exercice	24 276
Variation des provisions réglementées	13
Augmentations de capital	1 654
Distribution de dividendes	(19 728)
<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>384 587</b>

## Note n° 9 Engagements

### Engagements hors bilan

(En milliers d'euros)

<b>Engagements donnés</b>	
Garantie <i>cash-pooling</i> euro	8 000
Garantie Crédit Syndiqué et bilatéraux sociétés chinoises	21 738
Contre garantie Mersen Deutschland Holding sur cautions	8 000
Contre garantie Mersen USA BN sur cautions	9 000
Cautions à la société Ganton en faveur de notre filiale Mersen USA Newburyport	2 225
Garantie location bâtiment Mersen Hittisau	3 542
Bail pour location immeuble Mersen SA	1 461
Cautions et garanties diverses	1 217
<b>TOTAL</b>	<b>56 014</b>
<b>Engagements reçus</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56 014</b>

### Autres engagements réciproques

(En milliers d'euros)

<b>Engagements donnés réciproques</b>	
Couvertures de change	52 182
Couvertures de matières premières	532
<b>TOTAL</b>	<b>52 714</b>
<b>Engagements reçus réciproques</b>	
Couvertures de change	84 864
Couvertures de matières premières	532
<b>TOTAL</b>	<b>85 396</b>

### Avantages du personnel

#### Provisions au titre des indemnités de départs en retraites, médailles du travail et régimes de retraites complémentaires à prestations définies

(En milliers d'euros)

Valeur actualisée des obligations des régimes au 31/12/2019	6 229
Valeur mathématique des actifs de régimes	(320)
Ecarts actuariels non comptabilisés	(2 161)
<b>TOTAL</b>	<b>3 748</b>

## Note n° 10 Crédit-bail

La Société ne dispose d'aucun crédit-bail en cours au 31 décembre 2019.

## Note n° 11 Rémunérations des Dirigeants

La rémunération des organes de direction et de surveillance versée directement par la Société ou de manière indirecte par certaines de ses filiales au titre de l'exercice 2019 est de 1 420 milliers d'euros.

L'engagement net de retraite des dirigeants s'élève à 4 726 milliers d'euros.

## Note n° 12 Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition
Cadres	3	0
Agents de maîtrise et techniciens	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

## Note n° 13 Ventilation charge d'impôt

(En milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôt dû
Courant	23 515	0
Exceptionnel	(260)	0
Produit d'impôt net		1 021

### Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(En milliers d'euros)	Début exercice	Variation exercice	Fin exercice
Amortissements dérogatoires	(2)	0	(2)
Provision pour retraites GPC	1 161	(556)	605
Provision rentes bénévoles	139	(39)	100
Provision pour retraites dirigeants	2 619	346	2 964
Indemnités de départ en retraite	52	29	81
Congés payés	16	2	18
Honoraires class action	800	0	800
Assiette de la dette ou du crédit futur(e) d'impôt (éléments significatifs)	4 785	(219)	4 566
Déficit groupe fiscal français	124 159	(4 854)	119 305
Total	128 943	(5 072)	123 871
Taux d'impôt futur retenu LT 2020	32,02 %		32,02 %
Taux d'impôt futur retenu LT 2021	28,92 %		28,92 %
Taux d'impôt futur retenu LT 2022	27,37 %		27,37 %
Taux d'impôt futur retenu LT à partir 2023	25,83 %		25,83 %
Montant créance future d'impôt	34 170		32 506

## Note n° 14 Intégration fiscale

La Société Mersen a constitué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 un groupe fiscal au sens des articles 223 A et suivants du Code général des impôts. Ce groupe fiscal intègre, principalement, les sociétés Mersen France SB, Mersen France La Mure, Mersen France Gennevilliers, Mersen France Amiens, Mersen France PY, Mersen Corporate Services, Boostec et Idealec.

Le calcul de la charge d'impôt pour chaque filiale est établi chaque année comme si la société n'était pas membre du groupe fiscal. Cette charge d'impôt tient donc compte des déficits réalisés par la filiale durant la période d'appartenance au groupe fiscal qu'elle peut imputer selon les modalités du droit commun.

Aucune provision pour reversement d'impôt à une filiale déficitaire n'a été constituée eu égard à la situation actuelle de chacune des filiales. Par ailleurs, en cas de sortie du Groupe d'une filiale déficitaire, aucune indemnisation n'est prévue.

Le produit d'impôt apparaissant dans la Société mère correspond principalement aux paiements d'impôt des filiales bénéficiaires minoré de la dette d'impôt dû par le groupe fiscal à l'État.

La filiale est solidaire du paiement de son impôt au trésor en cas de défaillance de Mersen.

## Note n° 15 Écarts de conversion

(En milliers d'euros)	Montants	Dont différences compensées par couvertures ou par position globale de change	Autres	Provision pour risque & charges
Sur immobilisations financières				
Sur créances	1			1
Sur emprunts et dettes financières diverses	7 449	7 449		
Sur dettes	122			122
<b>TOTAL ECART CONVERSION ACTIF</b>	<b>7 571</b>	<b>7 449</b>		<b>123</b>
Sur immobilisations financières	(7 738)	(7 449)		(290)
Sur emprunts et dettes financières diverses	(205)		(205)	
<b>TOTAL ECART CONVERSION PASSIF</b>	<b>(7 943)</b>	<b>(7 449)</b>	<b>(205)</b>	<b>(290)</b>
Sur couvertures de devises bancaires (perte latente)	0			0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>			<b>0</b>

## Note n° 16 Actions propres

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en place avec la société Exane BNP, la Société détenait 47 902 actions propres au 31 décembre 2019. Le Groupe détenait également 82 705 actions en vue d'une affectation aux plans d'attribution d'actions pour les salariés.

## Note n° 17 Informations sur le résultat exceptionnel

### Produits exceptionnels

(En milliers d'euros)

<b>Sur opérations de gestion</b>	
Retraites personnels non actifs	461
Autres	4
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>465</b>
<b>Sur opérations en capital</b>	
Profits sur cessions titres auto-détenus	3 124
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>3 124</b>
Autres	
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 589</b>

### Charges exceptionnelles

(En milliers d'euros)

<b>Sur opérations de gestion</b>	
Retraites GPC non actifs	13
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>13</b>
<b>Sur opérations en capital</b>	
Pertes sur cessions titres auto-détenus	3 823
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>3 823</b>
Dotation amortissements dérogatoires	13
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 849</b>

## Note n° 18 Informations sur les risques

La politique de gestion des risques financiers est validée par le Directeur Général sur la base de propositions faites par la Direction Financière. Les opérations de couverture de change ou de matières sont effectuées dans le cadre de procédures strictement définies.

### Risque de Liquidité

Mersen dispose des principaux contrats confirmés de financement suivants :

- Un crédit bancaire syndiqué multidevises mis en place en juillet 2012, amendé en 2014 et 2017. Son montant est de 200 millions d'euros et remboursable *in fine* en juillet 2024, après activation d'options d'extension en 2018 et 2019. Les intérêts payés sont à taux variable augmenté d'une marge de crédit.
- Des crédits bancaires bilatéraux mis en place fin 2019, pour un montant total de 170 millions de RMB, à échéance en 2024 et destinés à financer les activités du groupe Mersen en Chine.
- Un placement privé américain (« USPP ») d'un capital restant dû de 50 millions de dollars US négocié en novembre 2011 auprès d'un investisseur américain et d'une maturité de 10 ans. Les intérêts payés à l'investisseur sont fixes.
- Un placement privé allemand (« Schuldschein ») de 60 millions d'euros mis en place en novembre 2016 auprès d'un pool d'investisseurs européens et asiatiques d'une maturité de 7 ans, remboursable *in fine*. Les intérêts payés aux investisseurs sont à taux variable Euribor augmenté d'une marge de crédit.
- Un placement privé allemand (« Schuldschein ») de 130 millions d'euros mis en place en avril 2019 auprès d'un pool d'investisseurs européens et asiatiques d'une maturité de 7 ans, remboursable *in fine*. Les intérêts payés aux investisseurs sont fixes pour un nominal de 68 millions d'euros et à taux variable Euribor augmenté d'une marge de crédit pour un nominal de 62 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de diversification des sources de financements, Mersen a mis en place en mars 2016 un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant maximum de 200 millions d'euros, utilisé au 31 décembre 2019 à 25 millions d'euros à maturité inférieure à 1 an et qui peut être substitué à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe.

- Un crédit bancaire syndiqué multidevises mis en place en juillet 2012, amendé en 2014 et 2017. Son montant est de 200 millions d'euros et sa maturité est de 5 ans, remboursable *in fine* en juillet 2023.
- Un placement privé américain (« USPP ») de 100 millions de dollars US négocié en novembre 2011 auprès d'un investisseur américain, dont une tranche de 50 millions de dollars US d'une maturité de 10 ans et une tranche de 37,2 millions d'euros d'une maturité de 8 ans, remboursables *in fine*. Les intérêts payés à l'investisseur sont fixes.

- La société a les liquidités disponibles pour faire face à l'échéance du placement privé américain (USPP) d'un montant de 37,2 millions d'euros et remboursable en novembre 2019.
- Un placement privé allemand (« Schuldschein ») de 60 millions d'euros mis en place en novembre 2016 auprès d'un pool d'investisseurs européens et asiatiques d'une maturité de 7 ans, remboursable *in fine*. Les intérêts payés aux investisseurs sont à taux variable Euribor augmenté d'une marge de crédit.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de diversification des sources de financements, Mersen a mis en place en mars 2016 un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant maximum de 200 millions d'euros, utilisé au 31 décembre 2018 à 78,8 millions d'euros à maturité inférieure à 1an et qui peut être substitué à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe.

### Risque de taux

La gestion du risque de taux d'intérêts consiste en des prises de position ponctuelles tenant compte de l'évolution des taux d'intérêts.

### Risque matières

Certaines sociétés du Groupe ont des achats de matières premières ou de composants constitués de matières premières telles que les métaux non ferreux comme le cuivre, l'argent et le zinc. Le cuivre et l'argent sont les deux métaux représentant des montants d'achats significatifs.

La politique de gestion du risque de prix sur matières premières consiste à ce jour en des prises de position sous la forme de contrat d'achat à terme de matières auprès de banques de premier rang. Elles sont répercutées de manière symétrique aux filiales concernées par les achats de matières premières.

### Risque de change

La politique de gestion du risque de change consiste, sur la base d'un recensement complet des risques inter-sociétés et hors Groupe, à contracter avec des banques de premier rang des couvertures de change à terme.

Sauf cas particuliers, les couvertures auprès des banques sont centralisées au niveau de la maison-mère et répercutées de manière symétrique aux filiales concernées pour les couvertures de flux commerciaux, qu'elles soient basées sur des commandes spécifiques ou fondées sur des budgets annuels.

## Note n° 19 Consolidation

La société Mersen est prise en intégration globale dans la consolidation du groupe Mersen.

## FILIALES ET PARTICIPATIONS

(En milliers d'euros)

Renseignements détaillés (valeur d'inventaire brute excédant 1 % du capital social)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part de capital détenue	Valeur comptable chez Mersen		Dividendes encaissés par la Société	Prêts et avances consentis nets	Montants cautions et avals donnés
				Brute	Nette			
Mersen France SB S.A.S.	37 780	4 811	100	69 589	33 799		40 000	
Mersen France Amiens S.A.S.	22 477	2 561	100	25 402	2 561	3381		
Mersen France Gennevilliers S.A.S.	10 151	455	100	28 896	28 896			
Mersen Corporate Services S.A.S. (France)	3 574	1 648	100	3 646	3 646	563		
Mersen France PY S.A.S.	10 339	385	100	43 321	28 944			
Mersen Boostec (France)	3 243	10 699	95,07	11 792	11 792			
Mersen Deutschland FFM AG (Allemagne)	10 021	10 149	10	1 635	1 635	1070		
Mersen Deutschland Holding GMBH & CO. KG (Allemagne)	28 726	(6 190)	100	28 700	19 236			8 000
Mersen Argentina S.A. (Argentine)	18	(164)	97,99	962	0			
Mersen Oceania Pty Ltd (Australie)	688	2 475	100	702	702	493		
Mersen do Brasil Ltda (Brésil)	8 925	(4 902)	100	25 172	5 296			
Mersen Canada Dn Ltee/Ltd (Canada)	1 322	4 485	100	1 322	1 322	3 124	3 563	
Mersen China Holding Co Ltd (Chine)	128 077	(30 774)	100	114 723	92 507			
Mersen Korea Co. Ltd (Corée du Sud)	3 764	8 520	100	12 060	11 540	1 806		
Cirprotec (Espagne)	1 000	6 152	51	16 458	16 458	2 357		
Mersen Ibérica S.A. (Espagne)	2 404	5 409	50,02	682	682	439		
Mersen Ibérica Bcn S.A. (Espagne)	2 043	2 061	100	2 396	2 396			
Mersen USA PTT Corp. (États-Unis)	42 921	170 373	100	68 926	68 926	19 281	53 053	9 000
Mersen UK Holdings Ltd (Grande-Bretagne)	7 230	(574)	100	903	903			
Mersen Scot.Holding Ltd (Grande-Bretagne)	78 221	(1 070)	100	75 409	75 409		11 636	
Mersen India Pvt Ltd (Inde)	650	13 339	100	11 443	11 225			
Mersen Italia Spa (Italie)	5 500	916	100	10 613	6 095		9 700	
Mersen Fma Japan KK (Japon)	411	9 479	8,70	2 977	917	120		
Mersen Maroc SARL (Maroc)	2 862	(1 681)	100	4 450	1 338			
Mersen Mexico Monterrey S. de R.L. de C.V. (Mexique)	1 350	53	100	1 149	1 149			609
Mersen South Africa Pty Ltd (Afrique du Sud)	67	37	54,77	813	813			
Mersen Rus (Russie)	589	(827)	100	2 305	0			
Mersen Nordic AB (Suède)	1 291	1 037	100	551	551	753		
Mersen Istanbul Sanayi Urunleri AS (Turquie)	1 709	1 311	100	5 016	2 907			
Mersen Leclanche Capacitors	18	1 073	100	2 171	2 171			
<b>Renseignements globaux (concernant les autres filiales et participations)</b>								
<b>Filiales (+ 50 %)</b>								
Françaises				121	121	112		
Étrangères				977	710			
<b>Participations (10 à 50 %)</b>								
Étrangères				180	180	28		
<b>Autres participations (moins de 10 %)</b>								
				0	0			
<b>TOTAL</b>				<b>575 462</b>	<b>457 668</b>	<b>33 527</b>	<b>117 952</b>	<b>17 609</b>

Nota : Les informations relatives au chiffre d'affaires et au résultat ont été volontairement omises en raison du préjudice grave qui pourrait résulter de leur divulgation dans un environnement international très concurrentiel.

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## SUR LES COMPTES ANNUELS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

A l'assemblée générale de la société Mersen S.A.,

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Mersen S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des comptes.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Évaluation des titres de participation

*Notes 1-C et 3 de l'annexe aux comptes annuels*

## Risque identifié

Au 31 décembre 2019, le montant net des titres de participation s'élève à 457,7 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 673,5 millions d'euros, représentant un des postes les plus importants du bilan. Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir.

Comme indiqué dans la note 1-C de l'annexe, à chaque clôture de l'exercice, la société estime la valeur d'utilité de chacune de ses participations afin de déterminer si celle-ci est inférieure à la valeur nette comptable.

L'analyse menée repose sur une approche multicritère prenant en compte :

- En premier lieu, la quote-part des capitaux propres sociaux de chaque filiale,
- Puis, le cas échéant, la valeur économique déterminée par référence aux flux de trésorerie futurs qui intègre l'activité développée ainsi que les perspectives d'évolution.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes (i) au mode de détermination de la valeur d'utilité, principalement fondé sur des estimations qui nécessitent l'utilisation d'hypothèses ou d'appréciations de la direction, et (ii) à la réalisation de ces prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

## Notre réponse

Pour apprécier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

### *Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :*

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes statutaires des entités ;

### *Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :*

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles établies sous le contrôle de la direction générale ;
- vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Nous avons en outre testé l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité effectués par la direction.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### *Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés sur la situation financière et les comptes annuels aux actionnaires*

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations sur la situation financière et les comptes annuels données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

### *Rapport sur le gouvernement d'entreprise*

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes 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.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Mersen S.A. par l'assemblée générale du 5 juin 1986 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 12 mai 2004 pour le cabinet KPMG.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la trente-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG dans la seizième année de sa mission sans interruption.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des comptes de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au comité d'audit et des comptes

Nous remettons un rapport au comité d'audit et des comptes qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des comptes, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des comptes la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des comptes des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

### Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 10 mars 2020

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Philippe Cherqui

Associé

Paris La Défense, le 10 mars 2020

Deloitte & Associés

Laurent Odobez

Associé

# TABLEAU DE RÉSULTATS

## DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>						
Capital (en milliers d'euros)	41 716	41 536	41 274	40 944	41 234	41 234
Nombre d'actions émises	20 858 277	20 768 118	20 637 041	20 471 854	20 692 054	20 616 834
Valeur nominale de l'action (en euros)	2	2	2	2	2	2
<b>2. Résultat global des opérations effectuées</b> (en milliers d'euros)						
Résultat avant impôts, dotations aux amortissements, provisions et participation des salariés	37 548	20 028	23 810	45 244	32 395	29 191
Impôts sur les sociétés	(1 021)	(2 792)	(3 441)	(2 319)	(2 168)	(1 608)
Participation des salariés	0	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice après impôts, amortissements, provisions	24 276	16 691	18 137	25 838	14 296	30 604
Montant des bénéfices distribués <sup>(a)</sup>	19 728	18 691	15 478	10 236	10 317	10 308
<b>3. Résultat des opérations par action</b> (en euros)						
Résultat après impôts et participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,85	1,10	1,32	2,32	1,67	1,49
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,16	0,80	0,88	1,26	0,69	1,48
Dividende net versé à chaque action	1,00 (*)	0,95	0,75	0,50	0,50	0,50
<b>4. Personnel</b>						
Effectif moyen	5	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	1 038	1 661 (**)	1 098	1 289	1 077	1 078
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	384	438	431	495	358	404

(a) En janvier 2016 réduction du nombre de titres pour 55 200 actions.

(\*) Sous réserve de décision de l'assemblée générale des actionnaires.

(\*\*) La masse salariale de Mersen SA en 2018 est impactée par une hausse de 450 milliers d'euros du fait de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat octroyée par le Groupe Mersen à une partie des salariés français.

# 8

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET GLOSSAIRES

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	240
RESPONSABLE DU DOCUMENT	240
ATTESTATION DU RESPONSABLE	240
NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	241
ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	241
GLOSSAIRES	242

# INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement européen 2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

## 1. Exercice 2018

Sont inclus dans le document de référence n° D.19-0134 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2019 : <https://www.mersen.com/sites/default/files/publications-media/2019-03-drf-fr-mersen-document-reference.pdf>

- les comptes consolidés 2018 établis selon les normes comptables internationales en vigueur en 2018, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, pages 152 à 208 ;
- les comptes annuels 2018 accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, pages 210 à 236 ;
- le rapport de gestion 2018, pages 76 à 97.

## 2. Exercice 2017

Sont inclus dans le document de référence n° D.18-0103 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 mars 2018 : <https://www.mersen.com/sites/default/files/publications-media/2018-03-drf-fr-mersen-document-reference.pdf>

- les comptes consolidés 2017 établis selon les normes comptables internationales en vigueur en 2017, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, pages 152 à 209 ;
- les comptes annuels 2017 accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, pages 212 à 237 ;
- le rapport de gestion 2017, pages 70 à 94.

# RESPONSABLE DU DOCUMENT

Luc Themelin, Directeur Général

Mersen

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta

CS 10077

F-92066 La Défense Cedex

Tél. : + 33 (0)1 46 91 54 19

# ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en

pages 75 à 96 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, présentés dans le présent document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 209 à 212.

Luc Themelin

# NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX

## 1. Commissaires aux comptes titulaires

### **Deloitte & Associés**

6, place de la Pyramide  
92908 Paris La Défense

Date du premier mandat : 1986

Date du dernier renouvellement de mandat : 2016

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

Représenté par Laurent Odobez

### **KPMG Audit, Département de KPMG SA**

Tour EQHO – 2 avenue Gambetta  
F-92066 Paris La Défense

Date du premier mandat : 2004

Date du dernier renouvellement de mandat : 2016

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

Représenté par Philippe Cherqui

## 2. Commissaires aux comptes suppléants

### **Société BEAS**

195, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date du premier mandat : 2004

Date du dernier renouvellement de mandat : 2016

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

### **Salustro Reydel**

Tour EQHO – 2 avenue Gambetta  
F-92066 Paris La Défense

Date du premier mandat : 2016

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

# ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

### **Bureau Veritas Exploitation**

Le Guillaumet  
60, avenue du Général de Gaulle  
92046 Paris La Défense cedex

Représenté par Jacques Matillon

# GLOSSAIRES

## Glossaire financier

AGAP	Action Gratuite de Préférence
BFR	Besoin en fonds de roulement : somme des créances clients et comptes rattachés, des stocks, des autres créances courantes, diminuée de la somme des dettes fournisseurs et comptes rattachés
BNPA	Bénéfice net par action
Capitaux Employés moyens	Moyenne pondérée des capitaux employés des 5 derniers trimestres (afin de limiter l'effet des variations de change fin de période vs moyen)
Capitaux Employés	Somme des immobilisations incorporelles et corporelles, du besoin en fonds de roulement, des créances nettes d'impôts courantes et des dérivés nets
Croissance organique	Calculée en comparant le chiffre d'affaires de l'année n avec le chiffre d'affaires de l'année n-1 retraité au taux de change de l'année n, hors impact des acquisitions et/ou cessions
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Résultat opérationnel avant amortissements et avant produits et charges non courants
Endettement net	Dettes financières brutes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des actifs financiers courants
Free cash-flow	Flux net de trésorerie disponible : variation de trésorerie nette provenant des activités opérationnelles, diminuée des investissements industriels
Gearing	Ratio d'endettement net sur fonds propres, calculé selon la méthode des covenants bancaires des financements confirmés de Mersen
Leverage	Ratio d'endettement net sur EBITDA, calculé selon la méthode des covenants bancaires des financements confirmés de Mersen
Résultat opérationnel courant	Suivant définition 2009.R.03 du CNC
ROCE	Retour sur Capitaux Employés : rapport du résultat opérationnel courant sur la moyenne pondérée des capitaux employés moyens
Taux de BFR	Rapport du besoin en fonds de roulement sur le chiffre d'affaires du dernier trimestre multiplié par 4
Taux de distribution	Rapport du dividende par action proposé au titre de l'année sur le résultat net part du Groupe par action de l'année, calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires hors auto-détention au 31 décembre de l'année n
Taux de distribution retraité	Rapport du dividende par action proposé au titre de l'année sur le résultat net part du Groupe par action de l'année, retraité d'éléments exceptionnels de l'année calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires hors auto-détention au 31 décembre de l'année n
URD	Universal Registration Document = Document d'enregistrement universel

## Glossaire business

ACE (Anti-Corrosion Equipment)	Equipements anti-corrosion
AM (Advanced Materials)	Matériaux avancés
BEV (Battery Electric Vehicle)	Véhicule 100% électrique
BS (British Standard)	Organisme britannique de normalisation
DACH (Deutschland, Austria, Confédération Helvétique)	Zone Autriche Allemagne Suisse
DIN (Deutsches Institut für Normung)	Organisme allemand de normalisation
EP (Electrical Power)	Spécialités électriques
EPC (Electrical Protection and Control)	Protection et Contrôle électrique
GAREAT	Gestion de l'Assurance et de la Réassurance des risques Attentats et actes de Terrorisme
GS (Graphite Specialties)	Spécialités Graphite
HEV (Hybrid Electric Vehicle)	Véhicule hybride
ICPE	Installations classés pour la protection de l'environnement
IEC (International Electrotechnical Commission)	Commission électrotechnique internationale
ITAR (International Traffic in Arms Regulation)	Réglementation des USA sur le trafic international d'armes
Mersen Excellence Journey	Démarche de progrès continu qui touche toutes les fonctions du Groupe
OEM (Original Equipment Manufacturer)	Fabricants de machines
OFAC (Office of Foreign Assets Control)	Bureau de contrôle des actifs étrangers aux USA
PEE	Plan d'Epargne Entreprise
pHEV (plug-in hybrid electric vehicle)	Véhicule hybride rechargeable
PTT (Power Transfer Technologies)	Technologies pour la transmission de courant
PVC (Polyvinyl chloride)	Polychlorure de vinyle
SiC (Silicon Carbide)	Carbure de silicium
SPM (Solutions for Power Management)	Solutions pour la gestion de l'énergie
UL	Organisme américain de normalisation
UNIFE	Union des Industries Ferroviaires Européenne
USPP (US Private Placement)	Placement privé en dollars US

## Glossaire RSE

CFE	Cotisation Foncière des Entreprises
CGNR	Comité de la Gouvernance des Nomations et des Rémunérations
CHSCT	Comité Hygiène Santé Sécurité
Conflict minerals	Matériaux du conflit
CVAE	Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises
GES	Gaz à effet de serre
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HSE	Hygiène, Santé, Environnement
MAR (Market Abuse Regulation)	Réglementation Abus de marché
RoHS (Restriction of Hazardous Substances Directive)	Directive européenne visant à limiter l'utilisation de six substances dangereuses



# 9 TABLES DE CONCORDANCE

---

TABLE DE CONCORDANCE URD	246
--------------------------	-----

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION	248
--	-----

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	250
---	-----

# TABLE DE CONCORDANCE URD

Afin de faciliter la lecture du présent document d'enregistrement universel, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par les annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980 du 14 mars 2019.

Nouvelles références URD	Intitulés	Chapitres	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE</b>			
	1.1. Personnes responsables des informations	5, 8	153, 240
	1.2. Attestation des responsables du document	8	240
	1.3. Déclaration d'expert	8	241
	1.4. Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	2, 4, 6, 7	72, 134, 209, 234
	1.5. Déclaration relative à l'approbation du document		
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>			
	2.1. Coordonnées	8	241
	2.2. Changements	NA	
<b>3. FACTEURS DE RISQUES</b>			
	3.1. Description des risques importants	3	87
<b>4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>			
	4.1. Raison sociale et nom commercial	5	138
	4.2. Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	5	138
	4.3. Date de constitution et durée	5	138
	4.4. Siège social – forme juridique – législation applicable – site web - autres	5	138
<b>5. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>			
	5.1. Principales activités	1	11
	5.2. Principaux marchés	1	13
	5.3. Évènements importants		NA
	5.4. Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1, 3, 4	10, 81, 102
	5.5. Degré de dépendance	3	87
	5.6. Position concurrentielle	1	11, 12
	5.7. Investissements	3	79
<b>6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>			
	6.1. Description sommaire du groupe / Organigramme	6	156
	6.2. Liste des filiales importantes	6	157
<b>7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>			
	7.1. Situation financière	3, 6	80, 162, 163
	7.2. Résultats d'exploitation	3, 6	76, 160, 161
<b>8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>			
	8.1. Capitaux de l'émetteur	3, 6	80, 163
	8.2. Flux de trésorerie	3, 6	79, 165
	8.3. Besoins de financement et structure de financement	3, 6	80, 193
	8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	NA	
	8.5. Sources de financement attendues	6	193
<b>9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>			
	9.1. Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	3, 4	88, 106
<b>10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>			
	10.1. a) Principales tendances récentes	3, 6	80, 208
	b) Changement significatif de performance financière du groupe depuis la clôture	NA	
	10.2. Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3, 6	80, 208

Nouvelles références URD	Intitulés	Chapitres	Pages
<b>11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>			
	11.1. Prévision ou estimation du bénéfice en cours	NA	
	11.2. Principales hypothèses	NA	
	11.3. Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	NA	
<b>12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>			
	12.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	2	22, 35
	12.2. Conflits d'intérêts	2	27
<b>13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>			
	13.1. Rémunérations et avantages versés ou octroyés	2	36
	13.2. Provisions pour retraite ou autres	2	45
<b>14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>			
	14.1. Durée des mandats	2	32
	14.2. Contrats de service	2, 6	44, 205
	14.3. Comités	2	29
	14.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	2	20
	14.5. Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	NA	
<b>15. SALARIÉS</b>			
	15.1 Répartition des salariés	4, 6	112, 201
	15.2 Participations et stock-options	2	45, 46
	15.3 Accord de participation des salariés au capital	2	45
<b>16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>			
	16.1. Répartition du capital	5	151
	16.2. Droits de vote différents	5	142
	16.3. Contrôle de l'émetteur	NA	
	16.4. Accord d'actionnaires	5	146
<b>17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>			
	17.1. Détail des transactions	NA	
<b>18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>			
	18.1. Informations financières historiques	8	240
	18.2. Informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	6, 7	209, 234
	18.4. Informations financières pro forma	NA	
	18.5. Politique en matière de dividendes	5	151
	18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	3	93
	18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	NA	
<b>19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>			
	19.1. Capital social	5	142
	19.2 Acte constitutif et statuts	5	138
<b>20. CONTRATS IMPORTANTS</b>			
	20.1. Résumé de chaque contrat	NA	
<b>21. DOCUMENTS DISPONIBLES</b>			
	21.1. Déclaration sur les documents consultables	5	138

# TABLE DE CONCORDANCE

## DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

## ET DU RAPPORT DE GESTION

Rubriques	Information pour	Pages
<b>1. Attestation du responsable</b>	<b>Rapport Financier Annuel</b>	<b>240</b>
<b>2. Comptes sociaux</b>	<b>Rapport Financier Annuel</b>	<b>213 à 238</b>
<b>3. Comptes consolidés</b>	<b>Rapport Financier Annuel</b>	<b>115 à 208</b>
<b>4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux</b>	<b>Rapport Financier Annuel</b>	<b>234 à 237</b>
<b>5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>Rapport Financier Annuel</b>	<b>209 à 212</b>
<b>6. Rapport de gestion</b>		
<b>6.1. Informations relatives à l'activité de la société et du groupe</b>		
Situation de la société et du groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture		76, 80, 81
Activité et résultats de la société et du groupe par branche d'activité		76, 77
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement) de la société et du groupe		76 à 80
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la société et du groupe		76 à 80, 132, 133
Principaux risques et incertitudes de la société et du groupe		87 à 92
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la société et du groupe		82 à 86
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe		177 à 180
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du groupe		197, 198
Utilisation d'instruments financiers de la société et du groupe		
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la société et du groupe		91, 92, 109, 110
Activité en matière de recherche et développement de la société et du groupe		10
Succursales		156
<b>6.2. Informations juridiques, financières et fiscales de la société</b>		
Répartition et évolution de l'actionariat		151
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la société qu'elles détiennent		156
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français		NA
Participations croisées		NA
Etat de la participation des salariés au capital social		151
Acquisition et cession par la société de ses propres actions (rachat d'actions)		147 à 149
Ajustements des titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières		146

Rubriques	Information pour	Pages
Ajustements des titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions		146
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents		151
Dépenses et charges non déductibles fiscalement		203, 204
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles		94
Délais de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients		96
Montant des prêts interentreprises		NA
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)		107
Plan de vigilance		NA
<b>6.3. Informations portant sur les mandataires sociaux</b>		
Etat récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liée		71
<b>6.4. Informations RSE</b>		
Déclaration de performance extra-financière		98 à 133
<b>Documents joints au rapport de gestion</b>		
Tableau des résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices		238
Rapport sur le gouvernement d'entreprise		19 à 71

# TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rubriques	Chapitre	Pages
<b>1. Informations relatives aux rémunérations</b>		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	2	36 à 39
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social par la société, les sociétés contrôlées ou la société qui la contrôle, ratio d'équité et autres	2	40 à 42
Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement des fonctions	2	44, 45
Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	2	48, 54
<b>2. Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil</b>		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	2	24, 25
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée (hors conventions courantes)	2	44, 45
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	2	69
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	2	20
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	2	21
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil, de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus ou, à défaut, justification en l'absence d'une telle politique	2	22
Limitations des pouvoirs de la direction générale	2	21
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	2	20
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	2, 5	71, 138
Description de la procédure mise en place permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	2	27
<b>3. Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>	<b>2</b>	<b>70</b>
Structure du capital de la société	5	151
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11	5	139 à 141
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	5	151
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	5	139 à 141
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	NA	
Accords entre actionnaires dont la société a connaissance pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	NA	
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société	2	20
Pouvoirs du conseil d'administration en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	2	21
Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société (sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts)	2	44, 45
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	NA	









EXPERT MONDIAL  
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES  
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS



[WWW.MERSEN.COM](http://WWW.MERSEN.COM)