RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 1980 B 22293
Numéro SIREN : 572 060 333
Nom ou dénomination : MERSEN

Ce dépôt a été enregistré le 09/09/2021 sous le numéro de dépôt 49615

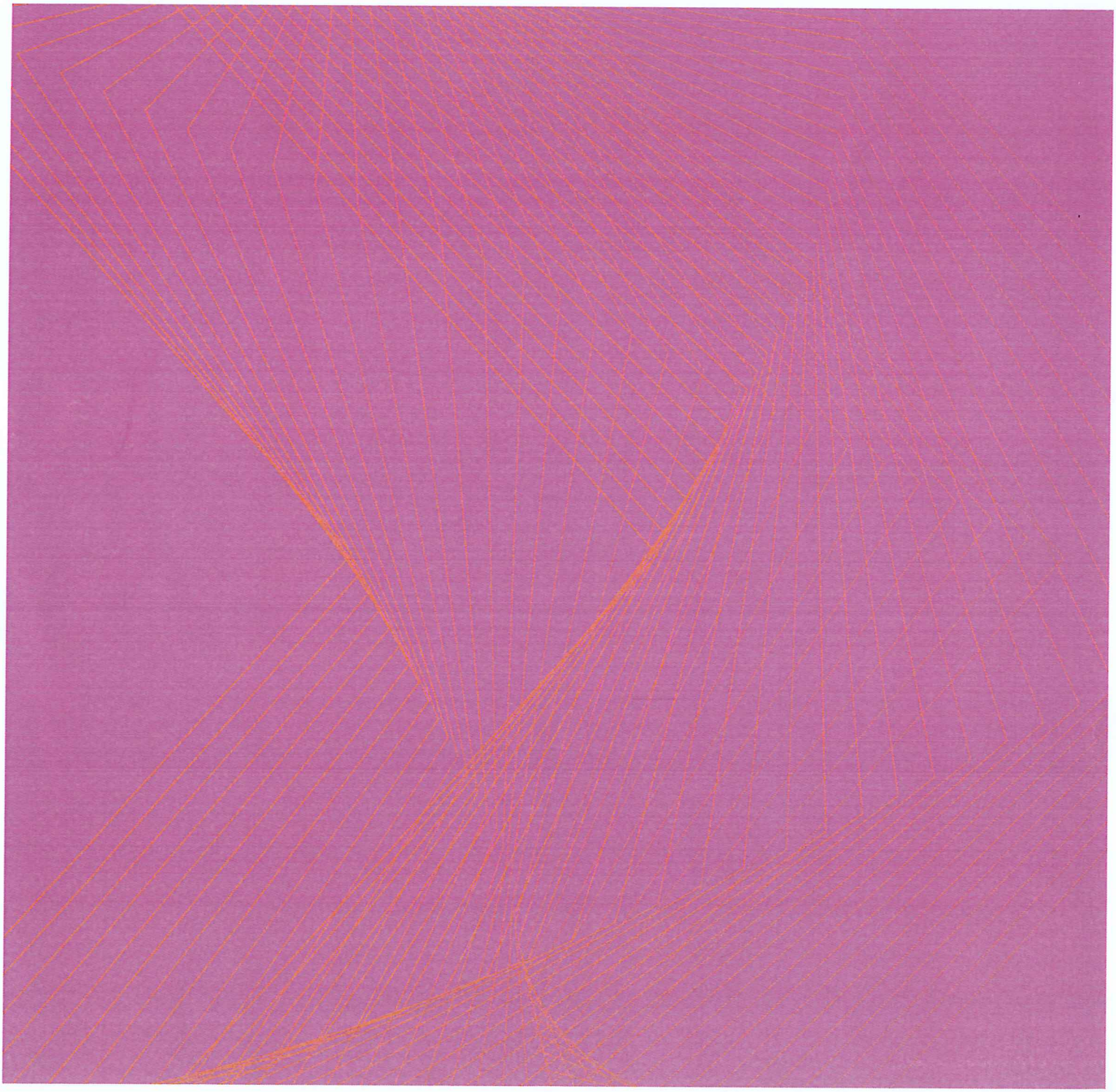
MERSEN

Des expertises, une énergie

URD 2020

Document d'Enregistrement Universel

Certifié conforme à l'original Luc Themelin Directeur Général



MERSEN
Société Anonyme au capital de 41 728 128 Euros
Siège social : Tour EQHO, 2 Avenue Gambetta – 92066 La Défense Cedex
572 060 333 R.C.S Nanterre

Certifié conforme à l'original
Le Directeur Général, Luc THEMELIN
Le 2 juin 2021

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL
DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 20 MAI 2021 TENUE A HUIS CLOS
(Article 4 de l'ordonnance 2020-321 du 25 mars 2020 prorogée et modifiée
Décret n°2020-418 du 10 avril 2020 prorogé et modifié)

L'an deux mille vingt et un, le vingt mai à dix heures.

Mesdames et Messieurs les actionnaires de la société MERSEN ont été invités à participer à une Assemblée Générale Mixte. Conformément à l'article 4 de l'Ordonnance 2020-321 du 25 mars 2020 prorogée et modifiée et au Décret n°2020-418 du 10 avril 2020 prorogé et modifié, l'Assemblée Générale Mixte de la société du 20 mai 2021, sur décision du Directeur Général agissant sur délégation du Conseil d'administration, s'est tenue à huis-clos, sur première convocation faite par le Conseil d'administration suivant avis insérés dans le Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires (BALO) en date du 12 avril 2021 et dans le Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires (BALO) et les Affiches Parisiennes en date du 30 avril 2020 ainsi que par lettres aux actionnaires nominatifs.

En application de l'article 4 du décret 2020-418 du 10 avril 2020 prorogé et modifié, il est précisé que les mesures administratives limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires au lieu du siège social indiqué pour la tenue de l'assemblée à la date de l'avis de réunion sont celles résultant du décret 2020-1310 du 29 octobre 2020 modifié qui prévoyait notamment des mesures visant à restreindre la liberté de circulation pour faire face à l'épidémie de Covid-19.

Les actionnaires n'ont pas pu pas participer et voter en direct (par voie de conférence téléphonique ou audiovisuelle) du fait de l'impossibilité technique de procéder à leur identification.

Compte-tenu de l'absence de faculté pour les actionnaires d'assister physiquement à l'assemblée, ni de s'y faire représenter physiquement, ces derniers ont pu voter par procuration, donner pouvoir au Président ou voter par correspondance en utilisant le formulaire prévu à cet effet et téléchargeable sur le site de la société www.mersen.com/fr ou par voie électronique via la plateforme sécurisée Votaccess.

Les votes par correspondance et les procurations ont pu être adressés à la société ou son mandataire dans les conditions prévues à l'article 6 du décret 2020-418 du 10 avril 2020.

Ces modalités de participation à la présente assemblée et les modalités de vote ont été décrites dans les avis de réunion et de convocation et ont fait l'objet d'un communiqué publié le 12 avril 2021.

L'Assemblée Générale Mixte a été diffusée en direct sur le site internet de la société. Elle sera rediffusée en différé dans le délai prévu par la réglementation.

L'Assemblée est présidée par Monsieur Olivier Legrain, président du Conseil d'Administration.

Conformément aux dispositions de l'article 8 du décret 2020-418 du 10 avril 2020 prorogé et modifié, sur décision de Monsieur Luc Themelin, Directeur Général agissant sur délégation du conseil d'administration, ont été désignés scrutateurs deux actionnaires figurant parmi les dix actionnaires disposant du plus grand nombre de droits de vote dont la Société avait connaissance à la date de la

convocation de l'assemblée générale : la Caisse des Dépôts et Consignations et Bpifrance Participations, représentés respectivement par MM. Tanguy de Kerviler et Emmanuel Blot.

Le bureau de l'Assemblée a désigné pour Secrétaire Madame Delphine Jacquemont, Directrice Juridique de la Société.

La feuille de présence est vérifiée, arrêtée et certifiée exacte par le bureau, notamment sur la base des éléments recueillis par le centralisateur mandaté par la Société.

La feuille de présence permet de constater que les actionnaires représentés ou ayant voté par correspondance, au nombre de 1102, possèdent 15 139 249 actions, ce qui représente 73,185% des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée est donc régulièrement constituée et peut, en conséquence, valablement délibérer.

Les 15 139 249 actions représentent 17 440 083 voix.

Les commissaires aux comptes ont été informés de la tenue de l'assemblée générale à huis clos, hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister. Compte tenu de cette situation exceptionnelle, l'intervention de Monsieur Laurent Odobez, représentant Deloitte & Associés, commissaire aux comptes titulaire, agissant au nom du collège des commissaires aux comptes, a été préalablement filmée et diffusée lors de l'assemblée.

Ont été mis à la disposition des actionnaires dès avant le jour de l'assemblée par une mise en ligne sur le site Internet de la société :

- un exemplaire des statuts de la société,
- les avis de réunion et de convocation
- le formulaire de vote par correspondance, les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 inclus dans le document d'enregistrement universel,
- le rapport de gestion et le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le document d'enregistrement universel,
- les rapports des commissaires aux comptes,
- le texte des projets de résolutions,
- le projet des statuts modifiés,

Le Président donne la parole à Thomas Baumgartner à l'effet de présenter les résultats du Groupe Mersen pour l'exercice 2020.

Le Président donne ensuite la parole à Luc Themelin, Directeur Général, qui présente les activités du Groupe ainsi que la stratégie de Mersen à moyen terme.

Est ensuite diffusée l'intervention de Monsieur Laurent Odobez pour la lecture des rapports des Commissaires aux comptes et notamment les rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ainsi que le rapport sur les opérations sur le capital prévues aux 17ème, 18ème, 19ème, 20ème, 21ème et 22ème résolutions.

Monsieur Olivier Legrain fait une présentation du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Sont ensuite diffusées les interventions de Monsieur Denis Thiery et Madame Ulrike Steinhorst, qui assument respectivement la présidence du Comité d'Audit et des Comptes et du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, qui présentent les travaux réalisés au cours de l'exercice 2020 par ces deux Comités.

Les interventions de MM. Denis Thiery, Ulrike Steinhorst et Laurent Odobez avaient été enregistrées en vidéo quelques jours avant l'Assemblée.

Le Président présente ensuite les questions écrites reçues par les actionnaires et donne la parole à Monsieur Luc Themelin qui apporte les réponses suivantes :

- Sur l'impact de la pénurie de semi-conducteurs pour le Groupe : l'impact n'est pas direct, puisque le Groupe n'achète pas de semi-conducteurs. Le Groupe est néanmoins indirectement impacté puisqu'il vend des produits à des industriels du secteur qui ont dû faire face à des arrêts de production ;
- Sur les voitures électriques qui seront équipées de produits Mersen : potentiellement tous les types de véhicules électriques (y compris des camions) si l'activité se développe bien comme le Groupe le souhaite.

L'Assemblée générale est appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À caractère ordinaire :

- 1ère résolution - Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- 2ème résolution - Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- 3ème résolution - Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende
- 4ème résolution - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées - Constat de l'absence de convention nouvelle
- 5ème résolution - Nomination de Monsieur Luc THEMELIN, en qualité d'administrateur
- 6ème résolution - Renouvellement de Monsieur Olivier LEGRAIN en qualité d'administrateur
- 7ème résolution - Renouvellement de Madame Carolle FOISSAUD, en qualité d'administrateur
- 8ème résolution - Renouvellement de Madame Ulrike STEINHORST, en qualité d'administrateur
- 9ème résolution - Renouvellement de Monsieur Michel CROCHON, en qualité d'administrateur
- 10ème résolution – Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration
- 11ème résolution – Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social
- 12ème résolution – Approbation de la politique de rémunération des administrateurs
- 13ème résolution – Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce
- 14ème résolution – Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Olivier LEGRAIN, Président du Conseil d'administration
- 15ème résolution – Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Luc THEMELIN, Directeur Général
- 16ème résolution - Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

À caractère extraordinaire :

- 17ème résolution - Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

- 18ème résolution - Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution des titres de créance (de la société ou d'une société du groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la société ou d'une société du groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des 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

- 19ème résolution - Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail

- 20ème résolution – Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions à certains membres du personnel salarié, avec condition de performance

- 21ème résolution – Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions au profit de certains dirigeants (Directeur Général, membres du Comité Exécutif et directeurs des business units) de la société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés, avec condition de performance

- 22ème résolution – Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions à certains membres du personnel salarié (cadres à haut potentiel ou dotés d'une expertise dans un domaine stratégique) sans condition de performance

- 23ème résolution – Modification de la durée des mandats des administrateurs afin notamment de mettre en place et maintenir un échelonnement de la durée des mandats - Modification corrélative de l'article 17 des statuts

- 24ème résolution – Modification statutaire en vue de prévoir la procédure applicable en cas d'atteinte de la limite d'âge des administrateurs - Modification corrélative de l'article 17 des statuts

- 25ème résolution – Pouvoirs pour les formalités.

Puis le Président passe la parole à Delphine Jacquemont, afin qu'elle expose le résultat des votes de chacune des résolutions présentées.

À caractère ordinaire :

[.....]

3ème résolution - Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide :

- d'imputer sur le report à nouveau :
  - la perte de l'exercice s'élevant à 11 841 918,64 euros
  - une dotation à la réserve légale à hauteur de 1167,66 euros

le report à nouveau étant ainsi ramené de 24 411 442 euros à 12 568 355,7 euros ;

- la distribution d'un dividende à hauteur d'un montant global de 13 560 524,84 euros prélevé sur :
    - le report à nouveau qui est de ce fait ramené de 12 568 355 euros à 0 euro ; et
    - le poste « Autres Réserves » qui est de ce fait ramené de 82 119 025 euros à 81 126 855,5 euros.

L'Assemblée Générale constate que :

- le montant du dividende brut revenant à chaque action ordinaire (actions A) est fixé à 0,65 euros ;

- le montant de dividende brut revenant à chaque action de préférence éligible (actions D et E) est fixé à 0,065 euros.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis, soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (article 200 A, 13, et 158-du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le détachement du coupon interviendra le 6 juillet 2021.

Le paiement des dividendes sera effectué le 8 juillet 2021.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 20 862 155 actions ordinaires (Actions A), aux 1 172 actions de préférence D (Actions D) et 737 actions de préférence E (Actions E), le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

AU TITRE DE L'EXERCICE	*REVENUS ÉLIGIBLES À LA RÉFACTION*		**REVENUS NON ÉLIGIBLES À LA RÉFACTION**
	DIVIDENDES	**AUTRES REVENUS DISTRIBUÉS**	
2017	15 477 566,78 €* soit 0,75 € par action A et 0,075 € par action B et C	-	-
2018	19 728 439,01 €* soit 0,95 € par action A et 0,095 € par action B, C et D	-	-
2019	-	-	-

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau

Cette résolution est adoptée à **99,97 %** des voix exprimées.

[.....]

5ème résolution - Nomination de Monsieur Luc THEMELIN, en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de nommer Monsieur Luc THEMELIN, en adjonction aux membres actuellement en fonction, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à

expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette résolution est adoptée à **98,98 %** des voix exprimées.

6ème résolution - Renouvellement de Monsieur Olivier LEGRAIN en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler Monsieur Olivier LEGRAIN, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette résolution est adoptée à **98,73 %** des voix exprimées.

7ème résolution - Renouvellement de Madame Carolle FOISSAUD, en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler Madame Carolle FOISSAUD, en qualité d'administrateur :
- sous condition d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- à défaut d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette résolution est adoptée à **99,36 %** des voix exprimées.

8ème résolution - Renouvellement de Madame Ulrike STEINHORST, en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler Madame Ulrike STEINHORST, en qualité d'administrateur :
- sous condition d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de deux années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- à défaut d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette résolution est adoptée à **99,08 %** des voix exprimées.

9ème résolution - Renouvellement de Monsieur Michel CROCHON, en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler Monsieur Michel CROCHON, en qualité d'administrateur :
- sous condition d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- à défaut d'approbation de la 23ème résolution, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cette résolution est adoptée à **99,37 %** des voix exprimées.

[.....]

À caractère extraordinaire :

[...]

23ème résolution – Modification de la durée des mandats des administrateurs afin notamment de mettre en place et maintenir un échelonnement de la durée des mandats - Modification corrélative de l'article 17 des statuts

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- de prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée de 3 ans ou 2 ans, en plus des 4 ans déjà prévus, afin de permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du conseil d'administration ou d'adapter la durée des mandats au regard des limites d'âge prévues par la loi ou les statuts ;
- de compléter en conséquence le 3ème alinéa de l'article 17 des statuts, en insérant la phrase suivante après la première phrase, le reste de l'alinéa demeurant inchangé :

« Par exception et afin de permettre la mise en œuvre ou le maintien de l'échelonnement des mandats ou pour tenir compte des règles relatives à la limite d'âge des administrateurs prévues par la loi ou les présents statuts, l'Assemblée Générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs membres du Conseil d'administration pour une durée de deux ou trois ans, renouvelable ».

Cette résolution est adoptée à **99,83 %** des voix exprimées.

24ème résolution – Modification statutaire en vue de prévoir la procédure applicable en cas d'atteinte de la limite d'âge des administrateurs - Modification corrélative de l'article 17 des statuts

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- d'aménager la procédure applicable en cas d'atteinte de la limite d'âge de soixante-douze ans des administrateurs en prévoyant que lorsque cette limite d'âge est atteinte, l'administrateur est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date de son soixante-douzième anniversaire ;
- de compléter en conséquence le 6ème alinéa de l'article 17 des statuts, en insérant la phrase suivante après la première phrase, le reste de l'alinéa demeurant inchangé :

« ***Lorsque cette limite d'âge est atteinte, l'administrateur est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle qui suit la date de son soixante-douzième anniversaire*** ».

Cette résolution est adoptée à **99,12 %** des voix exprimées.

[.....]

Le Président lève la séance à 11h.

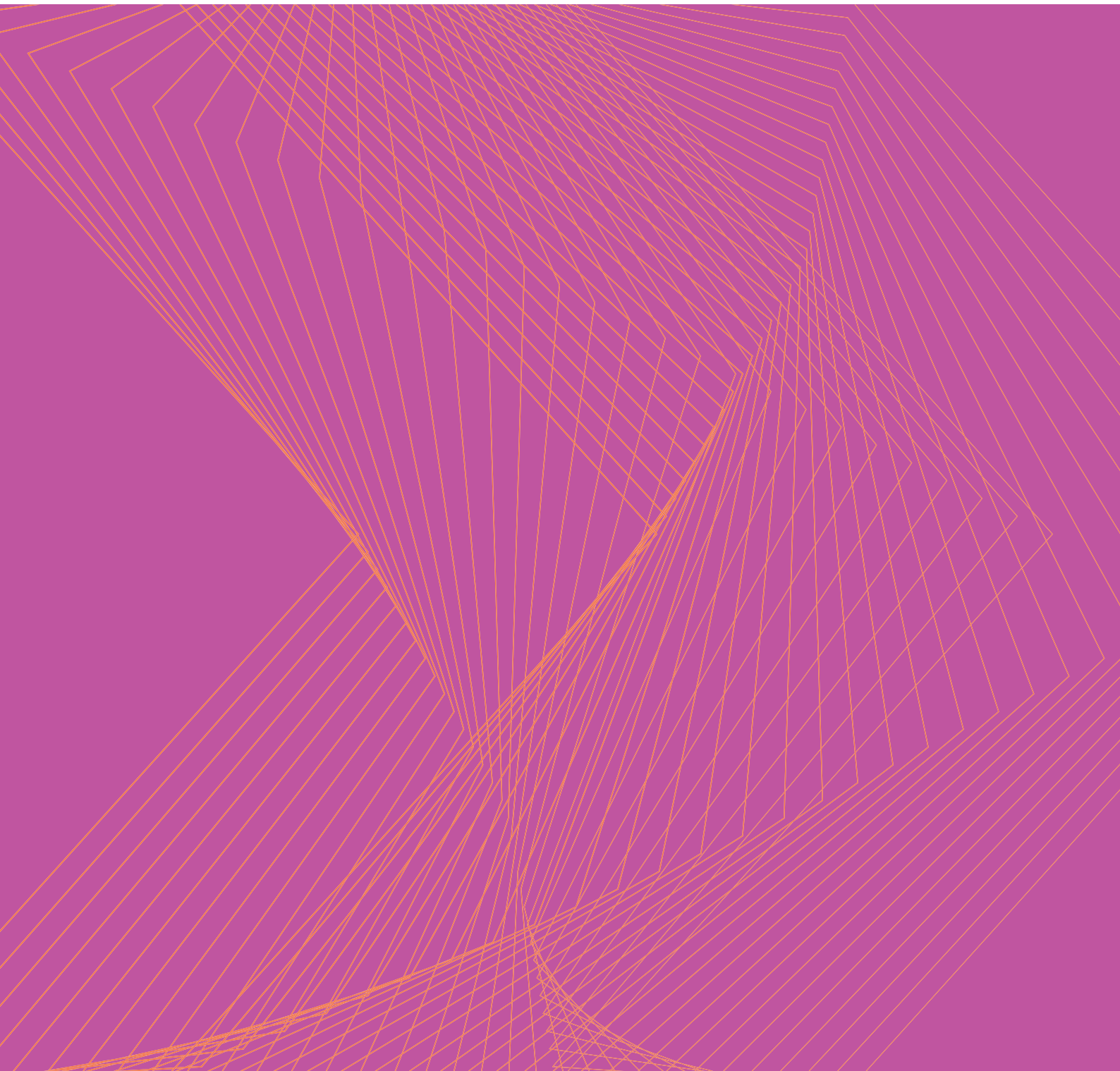
Le procès-verbal a été dressé à l'issue de la séance. Après lecture, il a été signé par les membres du Bureau.

Le Président Les Scrutateurs Le Secrétaire

MERSEN
Des expertises, une énergie

URD 2020

Document d'Enregistrement Universel



MERSEN

Document d'enregistrement universel

page

1	Présentation du groupe	3
2	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	17
3	Rapport de gestion	75
4	Responsabilité sociale et développement durable	101
5	Informations sur le capital et l'actionnariat	147
6	Comptes consolidés	165
7	Comptes annuels	225
8	Informations complémentaires et glossaires	253
9	Tables de concordance	259

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 15 mars 2021 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

2020 : UNE ANNÉE SANS PRÉCÉDENT 5

CHIFFRES CLÉS 2020 6

MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE 8

VISION, MISSION, VALEURS 10

2020 : UNE ANNÉE SANS PRÉCÉDENT

Après plusieurs années de croissance, le COVID-19 a affecté de façon significative l'économie mondiale en 2020. De nombreux pays ont imposé des interdictions de voyager, des mesures de confinement et de quarantaine pour ralentir l'épidémie. Cette situation s'est manifestée dès les mois de janvier et février en Chine, puis a atteint l'Europe en mars et finalement l'Amérique fin mars.

Alors que certains pays ont assoupli les mesures de confinement après la première vague de l'épidémie, la reprise a été progressive au cours de l'été avant que de nouvelles mesures sanitaires, moins contraignantes, soient prises au quatrième trimestre 2020 en raison de l'apparition d'une deuxième vague épidémique.

En réponse à cette situation inédite, de nombreux gouvernements ont pris des mesures pour apporter une assistance financière par des mécanismes de chômage partiel, de subventions ou de financements

L'activité de Mersen a été considérée essentielle par les autorités dans la plupart des pays où des mesures de confinement avaient été mises en place ; elle a donc été peu interrompue, avec au moins 85 % des usines opérationnelles en avril et mai 2020, au plus fort de la crise. Cependant, certains sites ont été temporairement fermés pour des raisons sanitaires (nettoyage ou prévention à la suite à des cas déclarés) ou de supply-chain (arrêt d'approvisionnements de fournisseurs).

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 847 millions d'euros, en retrait organique de 11,4 %. L'activité a surtout été affectée par la baisse de la demande, de façon très contrastée suivant les marchés : l'aéronautique, la chimie et les industries de procédés ont été en forte baisse, de près de -20 %. Les marchés liés au développement durable, représentant désormais environ 56 % du chiffre d'affaires total du Groupe, ont été en revanche très résilients, en étant globalement stables sur l'année.

Pour s'adapter à ce niveau d'activité, le Groupe a réduit significativement ses dépenses de fonctionnement et ses investissements par rapport à ce qu'il avait prévu. Il a néanmoins poursuivi ses investissements relatifs à l'environnement, à la sécurité et aux marchés de croissance.

Il a également bénéficié de subventions (en Chine principalement) et de la prise en charge de coûts liés au chômage partiel de ses salariés. Le chômage partiel a concerné jusqu'à 10 % environ des effectifs du Groupe au plus fort de la crise (en avril/mai 2020). En revanche, le Groupe n'a pas demandé à bénéficier de financements ou de prêt garanti par l'Etat.

Quelques surcoûts directs liés au COVID-19 (achat de masques, nettoyage, transports exceptionnels…) ont été comptabilisés mais ont été largement compensés par les réductions conjoncturelles de dépenses (voyages en particulier).

Au total, le Groupe a prouvé sa résilience et sa capacité à flexibiliser les coûts en dégageant une marge opérationnelle de 8,1 % du chiffre d'affaires.

Ces mesures ont dû être complétées par des plans d'adaptations ciblées dans des activités durablement affectées, principalement celles tournées vers la chimie ou l'aéronautique. Elles se sont traduites par des restructurations sur certains sites, dont deux sites en France. Par ailleurs, la revue de l'efficacité opérationnelle du pôle *Electrical Power* s'est poursuivie, avec des regroupements d'usines et des déménagements. De plus, le Groupe a comptabilisé des dépréciations d'actifs corporels et incorporels, liées principalement au faible niveau d'activité sur le marché de la chimie et à la sous-utilisation de certains équipements de production sur les marchés structurellement en baisse, conduisant à un résultat net négatif de 8,8 millions d'euros.

Mersen bénéficie d'une structure financière solide, avec plus de 160 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et d'une trésorerie disponible de plus de 110 millions d'euros à fin décembre 2020 qui lui permet d'assurer ses échéances de remboursement au moins jusqu'en 2023. Les ratios d'endettement financier net sur Ebitda (« *leverage* ») de 1,65x et d'endettement financier net sur fonds propres (« *gearing* ») de 33 %, sont largement en dessous de ses covenants bancaires.

Au cours de cette année sans précédent, la priorité du Groupe a été de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs partout dans le monde. Le partage d'expérience a été encouragé et les actions de solidarité soutenues. Cette solidarité s'est traduite également par le choix du conseil d'administration de ne pas proposer le versement d'un dividende aux actionnaires au titre de 2019, ni d'autorisation en vue d'attribuer gratuitement des actions aux dirigeants et managers. Enfin, les mandataires sociaux du Groupe (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) ont décidé de leur côté de réduire de 12,5 % leurs rémunérations fixes sur l'année afin de participer à leur niveau à l'effort collectif qu'exige le contexte économique.

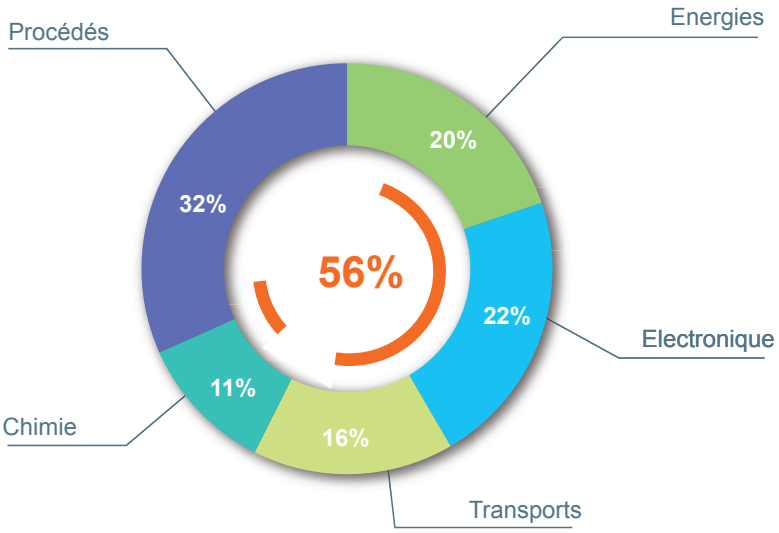
Tourné vers l'avenir, fort des performances réalisées au cours de cette année sans précédent et de la résilience avérée du modèle de Mersen, le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires le versement d'un dividende de 0,65 euro par action au titre de l'année 2020.

CHIFFRES CLÉS 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES

847 M€
- 11,4 % vs 2019

RÉPARTITION PAR MARCHÉS



56 % du chiffre d'affaires en faveur des marchés de développement durable.

RÉSULTATS

123 M€
EBITDA

69 M€
résultat opérationnel courant

(12) M€
résultat net part du Groupe

STRUCTURE FINANCIÈRE

7,8 %
rentabilité des capitaux employés

1,65
ratio d'endettement net/EBITDA

DIVIDENDE PAR ACTION*

0,65 €

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

MERSEN DANS LE MONDE

6 434 COLLABORATEURS

16
centres de R&D

92 %
des directeurs de sites recrutés localement

55
sites dans le monde (dont 15 > 125 salariés)

ENGAGEMENTS

UN GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

Signataire du pacte mondial des Nations Unies depuis 2009

MSCI ESG RATINGS
BBB
CCC | B | BB | BBB | A | AA | AAA

SILVER 2020 ecovadis Sustainability Rating

Médaille d'argent Ecovadis

MISSION

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

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

6 400 employés dans 35 pays

CAPITAL SOCIÉTAL

Code éthique

Charte achats

91 % directeurs de sites locaux

CAPITAL INDUSTRIEL

55 sites industriels

57 M€ de Capex

CAPITAL INTELLECTUEL

16 centres de R&D

CAPITAL FINANCIER

Dette nette/EBITDA = 1,65

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 2020.

innovantes qui renforcent la performance de leur offre

VALEUR CRÉÉE

SOCIALE

252 M€ Salaires fixes

16 M€ Rémunérations liées aux résultats

10,9 heures de formation / salarié

91 % salariés fiers d'appartenir au Groupe

Sécurité / LTIR (1) = **1,54**

SOCIÉTALE

407 M€ achats

Engagements **RSE** (médaille d'argent Ecovadis)

ENVIRONNEMENTALE

56 % du CA lié au développement durable

40 % des sites certifiés ISO 14001

60 % déchets recyclés

ECONOMIQUE

11 M€ Impôts payés

8 M€ Intérêts versés aux banques

NOTRE AMBITION À MOYEN TERME

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

Contribuer au développement des marchés porteurs contribuant au développement durable, **en proposant des solutions innovantes et durables**

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

Optimiser le **développement du capital humain**, en offrant aux collaborateurs un environnement de travail motivant

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

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. Nous sommes convaincus que nos produits et solutions sont indispensables au progrès et à l'innovation technologique, permettant ainsi au Groupe de jouer un rôle dans l'amélioration de nos modes de vie ainsi que dans la protection de l'environnement et de ses ressources.

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. **Contribuer au développement des marchés porteurs contribuant au développement durable, en proposant des solutions innovantes et durables**

   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 et la réduction de l'empreinte environnementale de ses sites de production.

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

   Le Groupe promeut une culture où l'humain est le socle du Groupe et de son développement. Pour cela, Mersen s'efforce de responsabiliser les collaborateurs, de développer les leaderships locaux, et de favoriser l'égalité hommes/femmes à tous les postes et dans tous les métiers. Cette approche est déclinée dans chaque pays tout en préservant les spécificités et cultures locales.

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 plus de 6 400 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.

Quelques résultats et progrès marquants de l'année 2020 :

- Premières ventes significatives de feutre à base de fibres de carbone destiné à servir comme électrode pour les batteries à flux fonctionnant avec des solutions acides de vanadium. Ce succès récompense plusieurs années d'efforts de R&D menés par Mersen en partie en collaboration avec l'université de Strathclyde. Mersen offre désormais un matériau plus avancé que tous les concurrents connus pour ces batteries destinées au stockage de grandes quantités d'énergie, compléments indispensables des sources d'énergie renouvelables.
- Mise au point de fusibles spécialement conçus pour répondre aux cahiers des charges des véhicules électriques et aux contraintes de volumes/coûts associés. Parmi ces fusibles, deux mentions particulières : l'une pour la famille « MEV-50» développés pour la protection des pack-batteries avec des tensions jusqu'à 500 V ; l'autre pour un fusible destiné à la protection de circuits auxiliaires (tous les équipements électriques, hormis les moteurs de traction) jusqu''a des tensions de 800V, déjà commandé.
- Perfectionnement des procédés nécessaires pour la production de creusets en composites carbone/carbone utilisés par les principaux acteurs de l'industrie des cellules solaires en Chine qui a permis Mersen Yantai de réussir la transition entre les anciens creusets en graphite et ces nouveaux produits mieux adaptés aux fours de grandes tailles qui s'imposent progressivement chez la majorité de nos clients.
- Introduction sur le marché d'une nouvelle gamme de parafoudres, Nimbus, dotés de dispositifs de communication permettant un suivi à distance de leur vieillissement et de planifier les opérations de maintenance de manière optimale.
- Développement d'une gamme de systèmes de protection contre les surtensions spécialement conçus pour des sources d'électricité renouvelable telle qu'éoliennes ou fermes solaires.

Expertises

Depuis son origine à la fin du 19ème 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 (1).

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)

- 476 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 56 % du chiffre d'affaires total.
- N° 1-2 (1) mondial des équipements anticorrosion en graphite.
- N° 1-2 (1) mondial des balais et porte-balais pour moteurs électriques industriels.
- N° 1-2 (1) 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 2020, le Groupe a renforcé ses capacités dans la fabrication de feutres d''isolation avec l'acquisition d'actifs de la société Americarb (Etats-Unis).
- 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. En 2020, Mersen a renforcé ses compétences dans ce domaine avec l'acquisition de la société allemande GAB Neumann.
- 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
- Tokaï Carbon – Graphite isostatique, graphite extrudé
- Toyo Tanso – Graphite isostatique

2. Pôle *Electrical Power* (EP)

- 371 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 44 % du chiffre d'affaires total.
- N° 1 (1) mondial des fournisseurs de composants pour l'électronique de puissance.
- N° 2 (1) mondial des fusibles industriels
- N° 1 (1) 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 des 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. En 2020, le monde a été profondément bouleversé par les conséquences de la crise sanitaire. Mais les solutions apportées par Mersen à ses marchés (Energies renouvelables et conventionnelles, Electronique de puissance et fabrication des semi-conduction, transports verts et aéronautique, chimie corrosive et industries de procédés) rendent le Groupe indispensable au développement du monde de demain.

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. Malgré la crise, les nouvelles installations se sont poursuivies en 2020 pour atteindre 118GW, en légère augmentation par rapport à 2019 (115GW [(1)]). Après un premier semestre attentiste, les installations se sont accélérées au 2ème semestre 2020 ; la croissance devrait se poursuivre dans les années à venir en particulier en Chine, soutenue par la facilité d'installation et le coût compétitif de cette source d'énergie

Les capacités mondiales installées sont désormais d'environ 760GW.

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 plus de 700 GW à fin 2020. Cette base installée constitue un marché de rechange très attractif pour Mersen. En 2024, celle-ci pourrait atteindre 1000GW.

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) Source : IHS Markit.

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 phosphure 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 Carbure 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 à partir de 2023 en lien avec le développement du véhicule électrique.

En 2020, le marché des semi-conducteurs à base de silicium a été en léger retrait, en particulier en début d'année. Pour les composants de puissance, la demande est toujours plus importante.

Mersen fournit du graphite haut de gamme et ultra-pur pour la production de semi-conducteurs. La qualité du graphite alliée 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. En 2020, les projets ont été moins nombreux, en raison de la crise économique mondiale.

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 CO2.

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.

En 2020, en raison des restrictions de circulation, le marché du remplacement a été particulièrement limité. Mais les projets de nouvelles lignes (metro, tramway) se poursuivent, même si certains ont été un peu décalés.

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 2020, le marché de l'aéronautique a été un des plus affecté par les impacts de la crise sanitaire et les restrictions de voyage. Après plusieurs années de forte croissance de l'aviation commerciale, ce coup d'arrêt pourrait durer encore plusieurs années.

Cependant, l'offre de 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 [(1)]) 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 400V qui correspond au marché ciblé par Mersen : le marché devrait être multiplié par 3 entre 2020 et 2025.

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

(1) Plug-in Electric Vehicle.

- 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

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.

En 2020, les acteurs de ce marché ont peu investi dans des capacités nouvelles, ce qui a affecté l'activité du Groupe.

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.

La tendance sur ces marchés est largement dépendante de la situation économique mondiale et de la croissance du PIB. En conséquence, ces marchés ont été largement ralentis en 2020.

L'expertise de Mersen sur ces marchés est la suivante :

- 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

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 18

1. Cadre législatif et réglementaire 18
2. Conseil d'administration 18
3. Direction Générale 34

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE 36

1. Politique de rémunération des mandataires sociaux 36
2. Rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 40
3. Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux 46
4. Intérêt des dirigeants dans le capital de la Société 46
5. Engagements avec le dirigeant mandataire social (Luc Themelin) 46
6. Accords d'intéressement des salariés 48
7. Accords de participation 48
8. Plan d'Épargne Entreprise 48
9. Options de souscription (2014) 48
10. Actions gratuites (programme non-dirigeants) 51
11. Actions gratuites de préférence (2016-2018) 55
12. Actions gratuites (plan dirigeants) 63
13. Attribution d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux 65
14. Eléments de rémunération versés ou attribués à Luc Themelin (Directeur Général) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 66
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 2020 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 68

AUTRES INFORMATIONS 69

1. Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et de leur utilisation 69
2. Eléments 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 72
5. Conventions conclues entre (i) un mandataire ou un actionnaire ayant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du code de commerce 72

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 73

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale 73
Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale 73

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 et une Direction Générale. Auparavant, la gouvernance était assurée également par une structure duale avec un Conseil de surveillance et un directoire.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 22-10-8 à L. 22-10-11 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 2020.

Le présent rapport a été soumis pour avis au Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations et au Comité d'Audit et des Comptes qui se sont réunis le 4 mars 2021 et pour approbation au Conseil d'administration du 10 mars 2021 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. 22-10-10 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 et du MEDEF : 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 à deux reprises depuis le dernier document d'enregistrement universel.

Lors de sa séance du 14 mai 2020, le Conseil d'administration a modifié le Règlement intérieur afin de :

- le mettre en cohérence avec les modifications statutaires approuvées par l'Assemblée Générale du même jour (en particulier faculté de prendre des décisions par voie de consultation écrite dans les conditions prévues par la loi)
- prendre en compte certaines évolutions législatives issues de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 dite loi PACTE (notamment ajout de la revue annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales dans les pouvoirs du Conseil d'administration et clarification des obligations d'abstention des administrateurs directement ou indirectement intéressés à une convention réglementée)
- intégrer les changements résultant de l'approbation de la nouvelle politique de rémunération des administrateurs.

Lors de sa séance du 10 mars 2021, le Conseil d'administration a modifié le Règlement intérieur afin de remplacer les références devenues obsolètes aux articles du Code de Commerce par les nouvelles références résultant de la recodification adoptée par l'Ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 et le décret n°2020-1742 du 29 décembre 2020 ; il a également ajouté en Annexe un tableau décrivant la procédure de sélection des administrateurs indépendants. Ce tableau est reproduit au paragraphe §2.9.2 ci-après.

Le Règlement intérieur comporte 7 articles et deux annexes :

- 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 et de ses comités ;
- l'article 7 régit les règles de fonctionnement des Comités institués par le Conseil d'administration.

Annexe 1 : Politique de prévention de la diffusion de l'information privilégiée et Statut d'initié.

Annexe 2 : Procédure de sélection des administrateurs indépendants.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est disponible sur le site Internet de la Société : 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 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 évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- autorisation préalable des conventions règlementées 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 dans les conditions prévues par la réglementation ;
- établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- 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 dans les conditions prévues par la réglementation ;
- consultation préalable sur le contenu de l'information financière semestrielle diffusée au marché ;
- autorisations en matière de cautions, avals et garanties ;
- 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 et prise en compte des enjeux RSE

Conformément à l'article L225-35 du Code de Commerce tel que modifié par la loi 2019-486 du 22 mai 2019 dite loi PACTE, Le Conseil s'attache à veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la Société pour 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 2020, cette évaluation a été menée par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, qui en a fait une restitution au Conseil d'administration au mois de janvier 2021. 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 suivi de l'actionnariat et de façon générale les relations avec les marchés financiers, les plans de succession des dirigeants, la feuille de route RSE et une meilleure connaissance des marchés et des sites industriels du Groupe.

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 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 et des instances dirigeantes

Le Conseil d'administration attache une grande importance à la diversité, en particulier des genres et des compétences. Il veille à l'équilibre de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions destinées à s'assurer que ses missions et celles des Comités qu'il constitue sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. Il s'assure notamment que la composition du Conseil permette une représentation harmonieuse des hommes et des femmes, des nationalités, âges, qualifications, expériences professionnelles et compétences.

Le Conseil d'administration 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 légales en matière de parité puisque le taux de féminisation du Conseil est de 57 %.

Par ailleurs, le Conseil soutient et encourage le management dans sa politique de diversité :

- il note l'exemplarité du Groupe pour la diversité à l'international, plus de 90 % des directeurs de sites étant de nationalité locale ;
- il salue la politique du Groupe qui vise à accroitre la proportion de femmes ingénieurs et cadres. Cette politique, qui s'appuie sur 4 piliers (cf chapitre 4) a permis d'accroitre leur proportion de 22,2 % fin 2019 à 24,2 % fin 2020, pour un objectif de 25 % à 30 % de femmes ingénieurs et cadres à atteindre d'ici fin 2022 ;
- enfin, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il a adopté lors de sa séance du 10 mars 2021 une politique ambitieuse visant à accroître le taux de féminisation des instances dirigeantes.

Le Groupe s'est ainsi fixé pour objectif d'augmenter progressivement la part des femmes dans les instances dirigeantes, qui devra passer de 19,7 % à fin 2020 à 25 % à fin 2025. Cet objectif permettra d'aligner le taux de féminisation des cadres dirigeantes du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des ingénieurs et cadres. Le Conseil d'administration rendra compte, chaque année dans son Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise, des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

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.

A la date de publication du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration est composé de 8 membres :

	Informations personnelles						Position au sein du Conseil			Participation à un comité	
	Fonction au sein du Conseil	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil (années)	Audit et Comptes	CGNR
Olivier LEGRAIN	Président	68	M	FR	1 770	X	18/05/2017	AG 2021	4		x
Isabelle AZEMARD	Administratrice	69	F	FR	800		15/05/2014	AG 2022	7		x
Pierre CREUSY	Administrateur représentant les salariés	59	M	FR	200		12/10/2017	Comité de Groupe post 17/10/2021	3		x
Michel CROCHON	Administrateur	69	M	FR	800	X	18/05/2017	AG 2021	4	x	
Carolle FOISSAUD	Administratrice	54	F	FR	823	X	16/05/2013	AG 2021	8	x	
Bpifrance Investissement Représentée par Magali JOESSEL	Administratrice	47	F	FR	2 242 770		30/10/2013*	AG 2023	7	x	
Ulrike STEINHORST	Administratrice	69	F	ALL	815	X	16/05/2013	AG 2021	8		x
Denis THIERY	Administrateur	65	M	FR	800	X	17/05/2019	AG 2023	2	x	x

Président

2.7.1. Evolution de la composition du conseil en 2021

En 2021, cinq mandats d'administrateurs arrivent à échéance (4 mandats d'administrateurs indépendants et le mandat de l'administrateur représentant les salariés). Lors de sa séance du 10 mars 2021, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 deux propositions de modifications statutaires dans le but de permettre un meilleur échelonnement des mandats et favoriser ainsi un renouvellement harmonieux des administrateurs, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF : 1) la possibilité de nommer les administrateurs pour des mandats de deux ans ou trois ans, en plus du mandat de quatre ans actuellement prévu ; 2) la prolongation du mandat de l'administrateur qui atteint la limite d'âge statutaire de 72 ans en cours de mandat jusqu'à l'assemblée générale suivante.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale de ces modifications statutaires, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 de renouveler le mandat de M. Legrain pour quatre ans, les mandats de Mme Foissaud et de M. Crochon pour trois ans et celui de Mme Steinhorst pour deux ans. Cet échelonnement permettra d'éviter qu'un trop grand nombre de mandats arrivent à expiration en même temps dans les années suivantes.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 de nommer le Directeur Général, Luc Themelin, membre du Conseil d'administration pour une durée de 4 ans. Directeur Général depuis près de 10 ans, Luc Themelin renforcera le conseil d'administration grâce à une très grande connaissance du Groupe et une expérience approfondie de ses métiers. Le Règlement Intérieur a été modifié par le Conseil d'administration lors de sa séance du 10 mars 2021 pour préciser que le Directeur Général, s'il est également membre du Conseil d'administration, ne perçoit pas de rémunération pour son activité en tant qu'administrateur.

A l'issue de l'Assemblée Générale, si ces propositions de renouvellement et de nomination sont approuvées, le Conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs, dont 4 femmes. 5 administrateurs seraient indépendants.

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			X
Innovation						X	X	
Stratégie	X	X		X		X	X	X
Expérience des métiers de Mersen	X		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	

Par ailleurs, 4 administrateurs (soit la moitié du conseil) ont des expériences dans des sociétés cotées, en tant que Directeur Général ou administrateur.

2.7.3. Présentation détaillée des membres du conseil d'administration

Olivier Legrain 68 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2021 Actions détenues : 1 770	Président du conseil d'administration de Mersen - membre du CGNR 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 Membre du comité de gouvernance : Balas Membre du Conseil de Surveillance : Amplegest Mandats échus au cours des 5 dernières années Administrateur : Parot Président du Conseil : Parex
Isabelle Azemard 69 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2022 Actions détenues : 800	Membre du conseil d'administration de Mersen - membre du CGNR 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 Co-gérante de : RTDE Mandats échus au cours des 5 dernières années Administrateur de Majencia, Latécoère
Pierre Creusy 59 ans Nationalité française Echéance de mandat : 1er comité de Groupe post 12/10/2021 Actions détenues : 200	Membre du conseil d'administration de Mersen, représentant les salariés - membre du CGNR 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 69 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2021 Actions détenues : 800	Membre du conseil d'administration de Mersen - membre du comité d'audit et des comptes 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 Sphéréa Mandats échus au cours des 5 dernières années NA

Carolle Foissaud 54 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2021 Actions détenues : 823	**Membre du conseil d'administration de Mersen** - membre du comité d'audit et des comptes 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 1er septembre 2017, Carolle Foissaud est Directrice Générale du Pôle Energie & Industrie de Bouygues Energies et Services qui emploie 2500 salariés. Mandats en cours NA Mandats échus au cours des 5 dernières années Administratrice de l'Ecole Navale Administratrice indépendante de GFI
Bpifrance Investissement Représentée par Magali Joessel 47 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2023 Actions détenues par BpiFrance Investissement : 2 242 770	Membre du conseil d'administration de Mersen - membre du comité d'audit et des comptes Biographie – Expérience professionnelle Magali Joëssel 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 : Yposkesi, RATP Mandats échus au cours des 5 dernières années Naval Energies
Ulrike Steinhorst 69 ans Nationalité allemande Echéance de mandat : 2021 Actions détenues : 815	Membre du conseil d'administration de Mersen - présidente du CGNR 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 (sociétés cotées) 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 65 ans Nationalité française Echéance de mandat : 2023 Actions détenues : 800	Membre du conseil d'administration de Mersen - président du comité d'audit et des comptes et membre du CGNR 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/Quadient

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'une société que la société consolide, de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- 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 au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. 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 actionnariat 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 12 février 2021, 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 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	Bpifrance représentée par 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

A la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 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, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

2.7.5. Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

A la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 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[1].
- 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 »

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.

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, cette procédure permet également d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure est disponible sur le site internet de la Société. En application de cette procédure, le Comité d'Audit et des Comptes du 21 janvier 2021 et le Conseil d'administration du 27 janvier 2021 ont constaté l'absence de convention réglementée nouvelle ou en cours et ont procédé à l'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales en cours.

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 tant que cette information n'a pas été rendue publique. Dans le cadre de la prévention des opérations d'initiés, ils se sont donc engagés à ne pas intervenir sur les titres pendant les périodes d'abstention.

Pour l'exercice 2021, les périodes d'abstention sont :

- du 13 janvier au 28 janvier 2021 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 20120, le 28 janvier 2021 post bourse.
- du 9 février au 11 mars 2021 inclus : du fait de l'annonce des comptes annuels 2020, le 11 mars 2021 avant bourse.
- du 13 avril au 28 avril 2021 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2021, le 28 avril 2021 post bourse.
- du 30 juin au 30 juillet 2021 inclus : du fait de l'annonce des résultats semestriels, le 30 juillet 2021 avant bourse.
- du 12 octobre au 27 octobre 2021 inclus : du fait de l'annonce du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2021, le 27 octobre 2021 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, sont les suivantes :

- une période de **30 jours** calendaires précédant la publication des résultats annuels, semestriels ; et
- une période de **15 jours** calendaires précédant la publication de chaque 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 2020 :

Membres du conseil	Assiduité au conseil	Assiduité au comité d'audit et des comptes	Assiduité au comité de la Gouvernance et des Rémunération
Isabelle Azemard	100 %	NA	100 %
BpiFrance Investissement	100 %	100 %	NA
Pierre Creusy	100 %	NA	100 %
Michel Crochon	100 %	100 %	NA
Carolle Foissaud	91 %	80 %	NA
Olivier Legrain	100 %	NA	75 %
Ulrike Steinhorst	100 %	NA	75 %
Denis Thiery	82 %	100 %	100 %
Moyenne membres	**97 %**	**95 %**	**90 %**

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 11 fois en 2020, avec un taux de présence moyen de 97 %.

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 de l'acquisition des actifs d'isolation d'Americarb (US) et de 100 % des parts de la société Fusetech (Hongrie),
  - Discussions sur des thématiques stratégiques : avancements sur le marché du véhicule électrique, positionnement sur une ligne de produit du pôle EP, point d'étape sur le démarrage de Columbia, Enjeux et politique RH du Groupe, Retour d'expérience sur le Plan d'Excellence Commerciale européen, Dynamiques et attractivités des principaux marchés finaux du Groupe.
- Politique RSE
  - Examen des performances santé et sécurité du Groupe,
  - Revue de la feuille de route Ressources Humaines et de la politique de gestion des talents.
- 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
  - Examen de l'indépendance des administrateurs,
  - Plans de succession,
  - Approbation des modifications du Règlement intérieur du conseil,
  - Mise en œuvre 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 de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des membres du Conseil d'administration.
- Préparation de l'Assemblée Générale
  - Approbation des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale.
- Autres
  - Fixation de l'enveloppe annuelle d'autorisation de cautions et garanties émises par Mersen SA,
  - 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, financier ou de contrôle légal des comptes. 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 et de la Compliance, le Directeur de l'Audit Interne sont présents 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 2020, le Comité s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de 95 %.

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 d'enregistrement universel et approbation du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise ;
- Evolution des normes comptables, notamment un point d'information sur le format électronique unique européen (ESEF-XBRL) ;
- Revue des travaux en matière de conformité, notamment relatif à la loi dite « Sapin 2 » et à la règlementation RGPD ;
- Revue de l'avancement du plan Buzit (évolution des systèmes d'information du Groupe) ;
- Revue complète de la cartographie des risques ;
- Revue des risques cybersécurité et des risques environnementaux ;
- Revue et approbation du programme d'audit 2021. Bilan du contrôle interne et des audits 2020 ;
- Examen de l'indépendance des CAC. Revue des honoraires hors audit. Renouvellement de la charte des missions hors audit ;
- Revue des conventions courantes entre Mersen SA et ses filiales non détenues à 100 % ;
- Point sur le processus de renouvellement des commissaires aux comptes ;
- Autres sujets, comme les retraites, les impacts financiers et comptables de la crise sanitaire.

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, des Nominations 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 §9.4 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 une majorité de membres indépendants (3 sur 4), conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Le Comité de la Gouvernance, des Nominations 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 ;
  - conduire le processus de sélection des nouveaux administrateurs indépendants, en suivant la procédure décrite dans le tableau ci-après ; proposer toute modification de ladite procédure ;
  - 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.

En 2020, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations a formalisé sa politique de sélection des administrateurs indépendants, qui a été approuvée par le Conseil d'administration le 10 mars 2021. Cette procédure est décrite dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration comme suit :

Cadrage	Identification	Sélection	Désignation
Définition par le CGNR du profil recherché au regard des besoins en compétence du Conseil et de sa politique de diversité	Identification de candidats par le CGNR avec l'aide d'un consultant spécialisé conformément aux pratiques de la place	Les candidats pré-sélectionnés sont interviewés par les membres du CGNR et certains membres de la Direction Générale, chacun d'eux établissant un classement en fonction de la grille de compétences élaborée. Les avis sont ensuite mis en commun et après échanges entre les membres du CGNR, le CGNR choisit le candidat à recommander au Conseil d'administration	Le Conseil d'administration valide le choix final du candidat, et propose sa nomination aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale

- **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, des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 3 fois, avec un taux de présence de 90 %.

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

- **Rémunérations**
  - Résultats 2020 et Propositions 2021 pour la rémunération fixe et variable (variables annuel et pluriannuel) du Directeur Général et de l'ensemble des membres du Comité Exécutif.
  - Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration.
  - Enquête de compétitivité sur la rémunération du Directeur Général.
- **Gouvernance**
  - 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 d'enregistrement universel, en particulier vote ex-post et ex-ante et ratio d'équité.
  - Préparation de l'assemblée générale : revue des éléments de gouvernance.
  - Plan de Succession du Directeur Général et des membres du Comex.
  - Elaboration de la Procédure de sélection des administrateurs.
  - Elaboration de la Politique de féminisation des Instances Dirigeantes.
  - Appréciation de l'indépendance des administrateurs.

Page laissée blanche intentionnellement

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
Isabelle AZEMARD Née le 27/02/1952 Membre du CGNR adresse professionnelle : 3 bd Pershing – Paris	15/05/2014	17/05/2018	Assemblée générale statuant sur les comptes 2021
Bpifrance Investissement représenté par **Magali JOESSEL** Née le 24/10/1973 Membre du Comité d'Audit et des Comptes adresse professionnelle : 6/8 Boulevard Haussmann - Paris	30/10/2013 (cooptation)	17/05/2019	Assemblée générale statuant sur les comptes 2023
Pierre CREUSY Né le 27/09/1962 Membre du CGNR Administrateur représentant les salariés adresse professionnelle : Tour Eqho, 2 avenue Gambetta 92066 La Défense	12/10/2017		1er Comité de Groupe post 12/10/2021
Michel CROCHON Né le 14/10/1951 Membre du Comité d'Audit et des Comptes, Administrateur indépendant* adresse professionnelle : Bâtiment Atlantis, 1, avenue Eugène Freyssinet 78061 Saint Quentin en Yvelines	18/05/2017		Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
Carolle FOISSAUD Née le 02/09/1966 Membre du Comité d'Audit et des Comptes Administrateur indépendant* adresse professionnelle : Bouygues Energies et Services, 19 rue Stephenson, Saint Quentin en Yvelines	16/05/2013	18/05/2017	Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
Olivier LEGRAIN Né le 30/09/1952 Président du Conseil Membre du CGNR Administrateur indépendant* adresse professionnelle : Tour Eqho, 2 avenue Gambetta 92066 La Défense	18/05/2017		Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
Ulrike STEINHORST Née le 02/12/1951 Président du CGNR Administrateur indépendant* adresse professionnelle : 3, Villa du Coteau – Clamart Nationalité : Allemande	16/05/2013	18/05/2017	Assemblée générale statuant sur les comptes 2020
Denis THIERY Né le 26/06/1955 Président du comité d'audit et des comptes Membre du CGNR Administrateur indépendant adresse professionnelle : 26 rue de St Germain, Fourqueux	17/05/2019		Assemblée générale statuant sur les comptes 2022

** Selon les critères AFEP-MEDEF.*
*** Société cotée.*

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

Nombre d'actions détenues dans le capital de Mersen	Autres mandats
800	Administrateur de : AXA mutuelle IARD et mutuelle Vie, Co-gérante de : RTDE
2 242 770	Administrateur de : Naval Energies, Yposkesi, RATP
200	NA
800	Administrateur de : Sphéréa
823	NA
1770	Administrateur : Kiloutou, Minafin, Astrance Membre du comité de gouvernance : Balas Membre du Conseil de Surveillance : Amplegest
815	Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité stratégique de : Valeo** Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance de : Albioma** Membre du Conseil d'administration de : l'école des Mines Paris Tech et de la Chambre de commerce et de l'industrie franco-allemande.
800	NA

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 à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice au cours duquel la limite d'âge est atteinte. 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 1er 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. Le 14 mai 2020, le Conseil d'administration a renouvelé sa confiance au Directeur Général et a décidé que son mandat expirera à la date du Conseil d'administration qui se tiendra immédiatement après l'Assemblée Générale appelée à se prononcer sur les comptes clos au 31 décembre 2023.

Noms	Date de première nomination (au Directoire)	Date de dernier renouvellement	Nombre d'actions détenues dans le capital de Mersen	Autres mandats
Luc THEMELIN Né le 23/02/1961 Directeur Général (depuis le 11 mai 2016)	19/05/2009	14/05/2020	38 544	Président et/ou administrateur de plusieurs filiales qui sont contrôlées par la société au sens de l'article L233-6 du Code de Commerce. Aucune de ces sociétés est une société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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. Il définit la feuille de route développement durable du Groupe et s'assure qu'elle soit déclinée à tous les niveaux de l'entreprise.

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

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
Thomas Baumgartner	Directeur Administratif et Financier	1999
Gilles Boisseau	Directeur du Pôle *Electrical Power*	2015
Christophe Bommier	Directeur Technologie, de la Recherche, de l'Innovation et du Support Business	1989
Thomas Farkas	Directeur de la Stratégie et du Développement	2006
Jean-Philippe Fournier	Directeur de l'Excellence Opérationnelle	2013
Eric Guajioty	Directeur du Pôle *Advanced Materials*	2016
Estelle Legrand	Directrice des Ressources Humaines	2009
Didier Muller	Directeur zones Asie et Amérique Latine	1989
Luc Themelin	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. Conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, elle est soumise 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.

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 au titre de ses fonctions d'administrateur 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 12 février 2021, le Conseil d'administration a décidé que la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2020 et approuvée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 resterait inchangée. Cette politique est décrite au paragraphe 2.2 ci-après.

1.4. Politique de rémunération du Directeur Général mandataire social

1.4.1. Principes

La détermination et la révision de la rémunération du Directeur Général relèvent 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. Le Directeur Général n'assiste pas aux délibérations sur ces questions.

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.Elles sont par ailleurs toutes des entreprises ayant une activité de production et réalisent au moins 30 % de leur chiffre d'affaires hors de France.

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, dans le respect de la politique de rémunération approuvée conformément à l'article L. 22-10-8 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 Enquête de compétitivité réalisée en 2020 et évolution de la rémunération proposée pour 2021

La rémunération fixe du Directeur Général étant restée inchangée depuis 2015 et dans le cadre du renouvellement du mandat du Directeur Général en 2020, Mersen a fait réaliser au deuxième semestre 2020 une enquête de compétitivité par un cabinet externe de premier plan. Celle-ci a permis de mesurer le positionnement des différents éléments de rémunération du Directeur général par rapport à un panel d'entreprises comparables. Cette enquête a été présentée et débattue à deux reprises au Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

Le panel d'entreprises comparables a été retenu sur la base des critères suivants :

Groupes français cotés en bourse, du secteur industriel (ayant plusieurs sites de production), qui réalisent au moins 30 % de leur chiffre d'affaire à l'étranger, et qui ont réalisé en 2019 un chiffre d'affaire compris entre 0,5 et 5 milliards d'euros. La fourchette haute du critère de chiffre d'affaires est sensiblement supérieure au chiffre d'affaires de Mersen (950M€ en 2019) permettant de prendre en compte la complexité de Mersen, notamment en terme du contenu technologique de ses produits, de ses très nombreux marchés d'applications, lignes de produits, sites (60) et pays d'implantation (35) pour un groupe de sa taille. Le chiffre d'affaires médian du panel s'élève ainsi à 1,4 milliard d'euros

Sur la base de ces critères, 18 entreprises ont été retenues dans le panel : Albioma, Bic, Biomérieux, Boiron, CGG, Elis, Excel industries, Guerbet, Ingenico Group, Ipsen, Manutan, Quadient, Remy Cointreau, Sartorius Stedim, Soitec, Tarkett, Trigano et Vicat.

Il a par ailleurs été demandé d'intégrer dans l'enquête de compétitivité, à titre d'information, une comparaison entre la rémunération du Directeur Général avec celle des directeurs généraux de deux groupes cotés européens (allemand et britannique) concurrents et de tailles comparables à Mersen : SGL Carbon et Morgan *Advanced Materials*. Ces deux groupes n'ont toutefois pas été retenus dans le panel de comparables car leur système de rémunération n'est pas comparable aux standards français.

Les résultats de cette étude montrent que la rémunération du Directeur Général de Mersen est très inférieure à la médiane du panel de comparable. Cet écart est plus prononcé sur la rémunération variable annuelle et sur la rémunération long terme. Concernant la rémunération variable annuelle, l'amplitude donnée à la rémunération de la surperformance est faible comparée aux autres entreprises du panel : si le bonus cible est en ligne avec les pratiques marchés, le bonus maximum est limité à 112 % de la cible, alors que la pratique médiane du marché porte ce taux à 160 %, avec des critères de sur performances s'appliquant sur chacun des critères financiers.

EUR	Médiane	L. Themelin	Comparation vs médiane
Salaire de base (SAB)	**586 900**	**440 000**	75%
Bonus - montant versé	495 000	395 560	80%
Bonus - montant versé en % du SAB	89%	90%	
Bonus - Cible en % du SAB	100%	100%	
Bonus - Maximum en % du SAB	160%	112%	
Rémunération totale directe	**1 196 800**	**835 560**	**75%**
LTI - Montant attribué	1 326 000	184 593	14%
LTI - Montant attribué en % du SAB	144%	42%	
Rémunération totale	**1 424 200**	**1 020 153**	**76%**

LTI : Long Term Incentive (rémunération de long terme comme les actions gratuites ou les stock-options)

Les conclusions de cette étude sont également confirmées en comparant Mersen avec les deux groupes cotés, SGL Carbon et Morgan Advanced Materials.

EUR	Salaire base	Bonus versé	LTI	Total
Concurrence	635 000	799 000	575 000	2 009 000
Mersen - Luc Themelin	440 000	395 560	184 593	1 020 153

A la suite de cette enquête, le CGNR a demandé au cabinet externe de réaliser une enquête complémentaire portant sur la structure de rémunération variable du Directeur Général, en la comparant à celle des directeurs généraux des sociétés industrielles du SBF 120 pour lesquelles le cabinet avait les données.

Cette enquête complémentaire a souligné les points suivants :

- le nombre de critères financiers est plus faible chez Mersen que dans les sociétés industrielles du SBF 120,
- le ROCE est sensiblement moins utilisé comme critère pour la rémunération variable annuelle, certains groupes ayant retenu ce critère dans la rémunération long terme. Le taux d'occurrence du ROCE dans les bonus des dirigeants est passé de 44 % en 2010 à 17 % en 2019.

A la suite de cette enquête complémentaire, le CGNR a proposé au Conseil d'administration de revoir la rémunération du Directeur Général en plusieurs temps en tenant compte du contexte actuel :

- dès 2021, sous réserve du vote ex ante par l'Assemblée Générale de mai 2021 de la politique de rémunération du Directeur Général, une modification de la structure de la rémunération variable incluant :
  - la suppression du ROCE et son remplacement par l'EBITDA et la Marge Opérationnelle Courante pour un meilleur alignement avec les dirigeants et managers du Groupe. Le ROCE sera en revanche intégré dans les critères de performance pour la rémunération long terme.
  - l'augmentation de l'amplitude du bonus maximum pour reconnaître la surperformance financière. Celle-ci s'appuierait sur des bornes minimum, cible et maximum applicables sur l'ensemble des critères financiers (pesant pour 70 % du bonus). Ces bornes sont fixées par le Conseil d'administration, sur proposition du CGNR, de manière ambitieuse en cohérence avec le budget. Le bonus maximum serait donc porté à 150 % du salaire de base contre 112 % auparavant.
- pour 2022, sous réserve du vote ex ante par l'Assemblée Générale de 2022 de la politique de rémunération du Directeur Général, une augmentation de la rémunération fixe annuelle pour la porter à 500 000 euros contre 440 000 euros. Bien que la rémunération fixe soit inférieure au panel et qu'elle ait été inchangée depuis 2015, le CGNR et le Directeur Général ont considéré que l'environnement actuel de crise sanitaire n'était pas propice à une augmentation de cette rémunération dès 2021.

1.4.3. 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 et 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.

Rémunération fixe

La rémunération fixe ne peut être modifiée que sur une base pluriannuelle. La rémunération fixe n'a pas été modifiée depuis janvier 2015.

Toute évolution ne pourra être décidée qu'après une étude de compétitivité réalisée par un consultant de renom. (cf paragraphe précédent sur les Principes).

Une étude de compétitivité réalisée en 2020 (voir paragraphe précédent) a relevé un positionnement relativement bas, par rapport au panel, de la rémunération du Directeur Général, ainsi qu'une structure des éléments de rémunération très différente de celle rencontrée sur le marché de référence avec un décalage constaté de la rémunération variable maximum et de la rémunération long terme ou différée. Sur proposition du CGNR, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 12 février 2021, a acté le principe d'une augmentation de la rémunération fixe annuelle brute du Directeur Général à 500 000 euros mais a décidé, compte tenu du contexte économique actuel lié à la crise sanitaire, de différer l'application de cette augmentation à 2022 sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale de 2022.

Rémunération variable annuelle

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 entre 70 % et 80 % 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 le document d'enregistrement universel tels que la marge opérationnelle courante, l'EBITDA (en valeur) et le flux de trésorerie net des activités opérationnelles poursuivies, tel que défini dans le tableau des flux de trésorerie.

Ces critères ont été modifiés afin de mieux représenter la performance à court terme du Groupe et d'avoir un meilleur alignement des objectifs au sein du Groupe (avec les managers et dirigeants). Ainsi, les critères de marge opérationnelle courante et d'EBITDA ont été ajoutés, tandis que le ROCE a été supprimé et intégré dans les critères pour la rémunération variable pluri annuelle. Il est précisé que le critère d'EBITDA sera mesuré à périmètre et change constants par rapport au budget. Les autres critères seront retraités des effets périmètres (par rapport au budget) en cas d'effet significatif favorable ou défavorable sur le taux d'atteinte.

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.

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. Pour 2021, le Conseil d'administration a retenu les critères suivants :

- Critère RSE / Sécurité : les indicateurs sécurité devront à nouveau être améliorés.
- Critère RSE / Environnement : hausse du taux de recyclage des déchets, diminution de l'émission de CO2 issu de nos activités, notation par des agences spécialisées.
- Marché du véhicule électrique : mise en place d'une organisation dédiée, lancement de la production dans certaines usines du Groupe
- Plans de compétitivité : réalisation des mesures décidées fin 2020.
- Plans de succession du top management, revisite de l'organisation du Groupe et de ses équipes dirigeantes à l'horizon 2025.

La répartition des objectifs et des taux d'atteinte sont définis de la façon suivante :

	Cible	Maximum
Marge Opérationnelle Courante	30 %	60 %
Flux de trésorerie opérationnel	20 %	30 %
EBITDA	20 %	30 %
Critères individuels	30 %	
TOTAL	**100 %**	**150 %**
dont poids des critères financiers	*70 %*	*80 %*

Les taux d'atteinte entre chaque borne sont linéaires.

Les bornes (Cible et Maximum) sont définies par le Conseil d'administration en cohérence avec les objectifs budgétaires. L'atteinte au-delà de la cible rétribue la surperformance financière.

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.

Le versement des éléments de rémunération variables attribués au titre de l'exercice écoulé est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre dudit exercice. (vote ex post).

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.

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.

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 ou deux critères 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 (depuis 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.

Indemnité de prise de fonction

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.

Rémunérations exceptionnelles

Aucun versement d'une rémunération exceptionnelle n'est possible.

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 attribués au titre du mandat pour l'exercice 2021 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).

1.4.4. 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.

1.4.5. 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 applicable au Directeur Général serait applicable aux Directeurs Généraux Délégués, le cas échéant avec les adaptations nécessaires.

1.4.6. 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 aux Président Directeur Général, le cas échéant avec les adaptations nécessaires.

2. Rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

2.1. Décisions des mandataires sociaux dans le contexte de la crise sanitaire d'administration

Dans le contexte de la crise sanitaire et ses conséquences sociales et économiques, les mandataires sociaux de la Société ont annoncé des mesures de réduction de leurs rémunérations au titre de 2020.

Comme annoncé dans un communiqué en date du 6 avril 2020, le Président du Conseil d'administration, Olivier Legrain, et le Directeur Général, Luc Themelin, ont décidé de réduire de 25 % leurs rémunérations fixes pour les mois d'avril et mai 2020 afin de participer à leur niveau à l'effort collectif qu'exige le contexte économique. Ils ont ensuite décidé de prolonger cette mesure de 4 mois.

Lors de la séance du Conseil d'administration du 14 mai 2020, les administrateurs ont décidé par solidarité d'appliquer à leurs rémunérations au titre de 2020 le même taux de réduction que celui appliqué à celles du Directeur Général et du Président du Conseil d'administration.

Il ressort de ces décisions, une réduction moyenne de 12,5 % applicable à la rémunération des administrateurs, ainsi qu'aux rémunérations fixes attribuées au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général au titre de 2020.

2.2. Rémunérations des membres du Conseil d'administration

Les rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 l'ont été conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, à l'exception de la réduction volontaire de 12,5 % mentionnée au paragraphe 2.1.

Il est rappelé que, conformément aux statuts, l'administrateur représentant les salariés ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

La politique de rémunération des administrateurs prévoit :

- un plafond total maximum de la rémunération égal à 264 000 euros, montant inchangé depuis 2011 ;
- des règles de répartition de la rémunération conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière, avec notamment une part prépondérante liée à l'assiduité (60 % de la rémunération totale si le taux de présence est égal à 100 %) :
  - 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.

2.2.1. Membres du Conseil d'administration

Les rémunérations brutes des administrateurs attribuées au titre de l'année 2020 ont été payées début 2021.

		Attribué au titre de 2020*	Versé en 2020	Attribué au titre de 2019	Versé en 2019
Isabelle Azemard		29 315	25 664	25 664	22 550
BpiFrance Investissement	(représenté par Magali Joessel)	32 099	29 867	29 867	22 705
Yann Chareton***	(représentant Ardian)		16 743	16 743	20 402
Pierre Creusy	(représentant des salariés)				
Michel Crochon		36 194	34 553	34 553	30 241
Catherine Delcroix***			13 814	13 814	27 500
Carolle Foissaud		29 315	26 212	26 212	21 538
Dominique Gaillard***	(représentant Ardian)		22 329	22 329	19 549
Olivier Legrain		27 923	25 664	25 664	26 719
Nobel					8 318
Henri-Dominique Petit***			18 289	18 289	31 127
Sofina					4 494
Ulrike Steinhorst		34 474	29 732	29 732	28 857
Denis Thiery**		41 680	21 134	21 134	
		231 000	**264 000**	**264 000**	**264 000**

** Après application de la réduction volontaire de 12,5 % mentionnée au paragraphe 2.1. En l'absence cette réduction volontaire, le montant total aurait été de 264 000 euros du fait d'un nombre de séance du Conseil d'administration plus fort que prévu et d'un taux de participation élevé.*
*** Denis Thiery a été nommé administrateur le 17 mai 2019.*
**** Ces administrateurs ont quitté le conseil en 2019 ou début janvier 2020.*

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

2.2.2. Président du conseil d'administration (Olivier Legrain)

Le Conseil d'administration avait 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. Compte-tenu de la réduction volontaire de 12,5 % mentionnée au paragraphe 2.1, la rémunération fixe attribuée au Président du Conseil au titre de 2020 s'élève à 70 000 euros.

(En euros)	2020	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	97 923	105 664
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice		
Valorisation des autres plans long-terme		
TOTAL	**97 923**	**105 664**

	2020		2019	
(En euros)	Montants attribués au titre de 2020	Montants versés en 2020	Montants attribués au titre de 2019	Montants versés en 2019
Rémunération en tant qu'administrateur	27 923	25 664	25 664	26 719
Rémunération fixe du Président*	70 000	80 000	80 000	80 000
TOTAL	**97 923**	**105 664**	**105 664**	**106 719**

** La rémunération attribuée au titre de l'année N est versée en N+1.*

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

2.3. Rémunérations du Directeur Général

2.3.1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au Directeur Général

Le Conseil d'administration du 14 février 2020 a décidé de maintenir pour 2020, les éléments de rémunération 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.

(En euros)	2020	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées ci-dessous)	672 743	891 742
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours 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	184 593
Valorisation des autres plans long-terme		
TOTAL	**672 743**	**1 076 335**

	2020		2019	
(En euros)	Montants attribués au titre de 2020	Montants versés En 2020	Montants attribués au titre de 2019	Montants versés en 2019
Rémunération fixe*	385 000*	385 000	440 000	440 000
Rémunération variable annuelle	249 040	395 560	395 560	466 400
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Intéressement	5 193	20 262	20 262	19 866
Rémunération des administrateurs	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature**	33 510	33 510	35 920	35 920
TOTAL	**672 743**	**834 332**	**891 742**	**962 186**

** La baisse de la rémunération fixe due au titre de 2020 et versée en 2020 par rapport à celle de 2019 résulte de la réduction volontaire de 12,5 % de la rémunération fixe du Directeur Général.*

*** 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.*

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

2.3.2. Rémunération fixe

Au titre de 2020, le montant de la rémunération fixe de Luc Themelin s'élève à 385 000 euros, compte tenu de la réduction volontaire de 12,5 % mentionnée au paragraphe 2.1.

2.3.3. Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 12 février 2021 a procédé à l'évaluation de la performance de Luc Themelin et a arrêté une performance globale de 56,6 % à attribuer au titre de l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021 (vote ex-post). Bien que la crise sanitaire ait eu des incidences négatives exceptionnelles, en particulier sur le ROCE, Luc Themelin et le Conseil d'administration ont jugé qu'il n'était pas opportun d'invoquer ces circonstances exceptionnelles et de modifier les objectifs en cours d'année.

Rémunération variable 2020	Objectifs fixés		Min	Objectif plafond	Réel
Critères financiers	ROCE[1] Groupe	*Valeur de l'indicateur (en %)*	9,6	11,3	7,6
70 % du variable annuel		**En % de la rémunération fixe**	0	35	0
	Cash-Flow opérationnel Groupe	*Valeur de l'indicateur (en M€)*	83	105	119,2
		En % de la rémunération fixe	0	35	35
	Total critères financiers		**0 %**	**70 %**	**35 %**
Critères extra-financiers	Sécurité et Environnement		0 %	4,5 %	3,0 %
30 % du variable annuel	Suivi du marché « véhicules électriques»		0 %	4,5 %	4,5 %
	Plan de compétitivité		0 %	4,5 %	4,5 %
	Plan d'amélioration de ligne produits		0 %	6 %	2 %
	Plan stratégique		0 %	4,5 %	4,5 %
	Plan de succession		0 %	6,0 %	3,0 %
	Total critères extra-financiers		**0 %**	**30 %**	**21,5 %**
Total variable en % de la rémunération fixe			**0 %**	**100 %**	**56,6 %**

(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 avant 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 2020 ont été définis sur la base du budget annuel du Groupe, hors impact de l'application des normes IFRS16.

Pour le ROCE du Groupe, les données sont les suivantes (en millions d'euros) :

Résultat opérationnel courant publié :	68,6
Impact de l'application de la norme IFRS 16 :	(1,6)
Capitaux Employés	882

Le ROCE du Groupe hors impact des normes IFRS16 est donc de (68,6-1,6) / 882=7,6 %

Le taux d'atteinte est donc de 0 %. En effet, le résultat opérationnel courant a été fortement impacté par la baisse d'activité consécutive à la crise sanitaire de 2020, conduisant à un ROCE nettement inférieur aux attentes.

Pour le cash-flow opérationnel du Groupe, les données sont les suivantes (en millions d'euros) :

Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies publié :	132,7
Retraitements paiements des locations* :	(13,5)

** Le paiement des locations est désormais inclus dans les flux de financement à la suite de la mise en place de la norme IFRS 16.*

Le flux de trésorerie opérationnel retraité est donc de 119,2 millions d'euros.

Le taux d'atteinte est donc de 100 %. Le Groupe a généré un fort cash-flow opérationnel en 2020 grâce en particulier à une bonne gestion de ses stocks.

Critères extra-financiers :

Pour 2020, les objectifs extra-financiers portaient sur les critères suivants :

- Sécurité et environnement : Sur la base de la feuille de route RSE du Groupe, l'objectif était d'améliorer les indicateurs clés liés à la sécurité (Baisse du Taux de fréquence des accidents sans arrêts de 1,4 à 1,2, de celui avec et sans arrêts de 3,4 à 3 et du taux de gravité de 64 à 60. Les résultats obtenus sont respectivement de 1,54 ; 3,08 et 64. Par ailleurs, une analyse des risques critiques était attendue pour 100 % des sites ; elle a été réalisée pour 98 % des sites. Enfin, le Conseil a constaté la réalisation de l'objectif d'augmentation du taux de recyclage des déchets qui est passé de 53 à 60 %.

- Suivi du marché *Electrical Vehicle* (EV). Ce marché stratégique pour le Groupe fait l'objet d'une revue mensuelle à laquelle participe le Directeur Général. En 2020, l'objectif était de mener à bien la qualification des produits fusibles, de structurer une offre dédiée, et de préparer des usines à la certification automobile. Le Conseil a jugé que le Directeur Général avait parfaitement rempli ses objectifs ce qui s'est traduit en particulier par la signature d'un contrat avec le groupe allemand Marquardt.
- Plan de compétitivité : Le plan de compétitivité a été déployé, permettant ainsi au pôle Electrical Power de contenir la baisse de la marge opérationnelle sur l'année.
- Plans d'amélioration de ligne produits : le Conseil d'administration a jugé que certaines actions avaient été engagées pour améliorer certaines lignes de produits de l'activité Solutions for Power Management mais que celles-ci n'avaient pas permis d'améliorer de façon substantielle la situation.
- Stratégie : Le Directeur Général a présenté au Conseil d'administration en cours d'année la situation, les enjeux et la stratégie sur 2 marchés porteurs du Groupe, le véhicule électrique et le semi-conducteur à base de SiC.
- Plan de succession à 5 ans : le Conseil d'administration a jugé que le Directeur Général avait commencé à déployer le plan de succession défini en 2019 mais n'avait concrétisé aucun recrutement au cours de l'année 2020.

2.3.4. Rémunération de long terme

En 2020, le Directeur Général ne s'est vu attribuer aucune action gratuite, le Groupe ayant décidé de ne pas attribuer d'actions gratuites aux dirigeants et managers compte tenu du contexte de la crise sanitaire (décision rendue publique par communiqué en date du 6 avril 2020).

En 2019, il avait bénéficié de l'attribution de 8 850 actions gratuites soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe 12.

2.3.5. Ratio d'équité

Suivant les obligations issues de la loi PACTE, Mersen publie un ratio d'équité, qui indique l'écart entre les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (le Président et 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 « continument présents » au cours d'une année c'est-à-dire en excluant les salariés entrés ou sortis en cours d'année.

Les éléments de rémunérations pris en compte, et détaillés ci-dessous, sont les éléments bruts, non chargés, et 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)

Sont présentées ci-après les valeurs constatées pour la société-mère ainsi que celles enregistrées à partir du périmètre élargi, constitué de l'ensemble des filiales françaises. Le périmètre ainsi constitué inclut les sociétés faisant partie du Groupe à la fin de l'année, à l'exception de la société Idealec (20 salariés), non incluse car n'étant pas intégrée dans le système d'information SIRH.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

		2020	2019	2018	2017	2016
	Evolution (en %) de la rémunération du Président	-1 %	12 %	39 %	-36 %	0 %
	Evolution (en %) de la rémunération du Directeur Général	-31 %	7 %	7 %	56 %	-28 %
	Informations sur le périmètre de la société cotée					
	Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	*-24 %*	*6 %*	*9 %*	*41 %*	*-9 %*
	Evolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	*17 %*	*-6 %*	*-17 %*	*-9 %*	*-6 %*
Président	Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,83	0,64	0,60	0,47	1,03
Président	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*30 %*	*6 %*	*28 %*	*-54 %*	*10 %*
Président	Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	1,13	1,33	1,12	0,67	0,94
Président	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*-15 %*	*19 %*	*67 %*	*-29 %*	*7 %*
Dir. Général	Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	6,12	6,78	6,75	6,83	6,15
Dir. Général	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*-10 %*	*0 %*	*-1 %*	*11 %*	
Dir. Général	Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	8,33	14,15	12,47	9,65	5,59
Dir. Général	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*-41 %*	*13 %*	*29 %*	*73 %*	
	Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
	Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	*-11 %*	*3 %*	*3 %*	*15 %*	*-5 %*
	Evolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	*-5 %*	*2 %*	*-10 %*	*0 %*	*-1 %*
Président	Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	2,34	2,11	1,93	1,43	2,56
Président	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*11 %*	*9 %*	*35 %*	*-44 %*	*5 %*
Président	Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,22	3,10	2,81	1,83	2,84
Président	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*4 %*	*10 %*	*54 %*	*-36 %*	*1 %*
Dir. Général	Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	17,33	22,36	21,51	20,67	15,24
Dir. Général	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*-22 %*	*4 %*	*4 %*	*36 %*	
Dir. Général	Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	23,86	32,96	31,44	26,39	16,89
Dir. Général	*Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent*	*-28 %*	*5 %*	*19 %*	*56 %*	
	Performance du Groupe (chiffres publiés)					
	Chiffre d'affaires *(en M€)*	847	950	879	809	764
	Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-11 %*	*8 %*	*9 %*	*6 %*	
	Marge opérationnelle courante *(en % du CA)*	8,1	10,8	10,4	9,2	7,8
	Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-25 %*	*4 %*	*13 %*	*18 %*	
	ROCE *(en %)*	7,8	11,3	11,8	9,8	7,6
	Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-31 %*	*-4 %*	*20 %*	*29 %*	
	Cash-Flow opérationnel *(en %)*	133	123	92	64	83
	Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*8 %*	*34 %*	*44 %*	*-23 %*	

Note 1 : L'évolution de la rémunération entraîne la prise en compte de la valorisation comptable des LTI, d'où ces fortes variations. Il en va de même pour les deux comparants (Siège et France) mais avec un impact bien moindre étant donné le faible nombre de bénéficiaires de LTI rapporté à l'effectif total.

En 2020, le ROCE est calculé comme le résultat opérationnel courant sur le total des actifs hors actifs de loyer.

Le ratio d'équité a été introduit en 2019, A compter de 2020, l'AFEP-Medef a recommandé d'étoffer cette donnée statistique par l'ajout des taux d'évolution annuels de la rémunération. Les composantes de cette rémunération sont identiques à celles permettant d'établir le ratio. De plus, les évolutions annuelles sont calculées sur la base d'échantillons évolutifs d'une année sur l'autre. En effet, s'il est évident que seuls les salariés ayant été présents durant toute l'année considérée sont retenus pour le calcul du ratio, en revanche cet échantillon ainsi constitué une année donnée est susceptible d'évolution lors des années suivantes. Ainsi les évolutions constatées d'une année sur l'autre reflètent, outre ces changements d'échantillonnage, la prise en compte d'éléments tels que notamment la valorisation comptable des LTI attribuées. Cette dernière donnée est par nature fortement évolutive, car basée notamment sur le cours de l'action constaté au moment de l'attribution des actions ainsi que sur les critères retenus pour apprécier la valeur effective des actions attribuées.

Ces réserves établies, on constate que l'évolution de la rémunération du Directeur général suit l'évolution de la performance du Groupe. Ainsi la rémunération de Luc Themelin a connu en 2020 une baisse significative, de l'ordre de -31 %, à relier à la baisse des différents indicateurs de performance et renforcé par sa décision de diminuer sa rémunération fixe de 12,5 % sur l'année. Les salariés retenus dans cette analyse connaissent les mêmes tendances quoi que de manière atténuée (notamment pour le périmètre élargi).

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
Olivier Legrain Président du Conseil d'administration depuis le 18 mai 2017 (échéance AG 2021)	NON	NON	NON	NON
Luc Themelin Directeur Général depuis le 11 mai 2016 (échéance AG 2024)	NON	OUI(1)	OUI(2)	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 les membres du Conseil d'administration possèdent un nombre total de 2 268 048 actions (dont 2 242 770 détenues par Bpifrance, et 38 544 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, à l'exception de ceux représentant les salariés, 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 (Luc Themelin)

5.1. Examen des engagements de rémunération

En date du 12 février 2021, le Conseil d'administration a réexaminé les engagements de rémunération de Luc Themelin, et a décidé de maintenir ces engagements inchangés.

5.2. Indemnité de départ

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 x R x 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** ≥ 100 %, C = 100 %

Si **P** ≥ 90 % et < à 100 %, C = 90 %

Si **P** ≥ 80 % et < à 90 %, C = 80 %

Si **P** ≥ 60 % et < à 80 %, C = 60 %

Si **P** ≥ 50 % et < à 60 %, C = 50 %

Si **P** < à 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

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 des articles L225-197-1 à L225-197-5, L22-10-59 et 22-10-60 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 du « régime de retraite à prestations définies du Groupe Mersen ». 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 32 années au sein de Mersen, dont 24 en tant que salarié. Les droits potentiels futurs de retraite de Luc Themelin sont donc plafonnés depuis plus de 10 ans et ne peuvent plus faire l'objet d'un accroissement.

Les conditions d'entrée dans le régime de retraite supplémentaire et les autres conditions pour pouvoir en bénéficier sont les suivantes : a) appartenir au collège, défini par la convention Collective de l'Industrie chimique : cadres d'échelon supérieur ou égal à 880 ; b) terminer effectivement sa carrière professionnelle au sein de l'entreprise adhérente, à l'âge de 65 ans ou à partir de 60 ans, si le bénéficiaire peut prétendre à la liquidation à taux plein de sa retraite de Sécurité Sociale ; c) liquider sa pension vieillesse de la Sécurité Sociale ; d) avoir au minimum 10 ans d'ancienneté dans le Groupe Mersen ou l'une de ses filiales au moment du départ en retraite ; e) avoir été, au cours de sa carrière, membre du Comité Directeur du Groupe Mersen, pendant au moins 3 ans.

La rémunération de référence pour le calcul de la retraite supplémentaire est constituée de la somme de la rémunération fixe moyenne des trois dernières années et de 50 % de la rémunération variable maximum. Le coefficient de retraite est de 10 %, 15 % ou 20 % selon l'ancienneté dans le Groupe.

Compte-tenu de l'ancienneté de Luc Themelin, sa retraite supplémentaire sera égale à 20 % de sa rémunération de référence.

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. Au 31 décembre 2020, le montant estimé de la rente annuelle au titre du régime de retraite supplémentaire due à Luc Themelin s'élèverait à 132 000 euros, avant impôts et charges sociales.

5.4. Autres

Luc Themelin bénéficie par ailleurs 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 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, résultat d'exploitation) 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)	2020	2019
Sommes affectées au personnel	3 782	3 348
Nombre de bénéficiaires	1 384	1 662

7. Accords de participation

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

(En milliers d'euros)	2020	2019
Sommes affectées au personnel	1 675	2 076
Nombre de bénéficiaires	1 781	1 535

8. Plan d'Épargne Entreprise

Depuis 1995, des autorisations financières destinées à permettre le développement d'un actionnariat 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 14 mai 2020 a délégué sa compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail. Le montant nominal maximum de ces opérations ne pourrait excéder 400 000 euros étant précisé que ce montant s'imputerait sur la limite globale de 17 000 000 euros et la sous-limite de 8 000 000 euros prévues en matière d'émission d'actions ordinaires à la vingtième résolution.

Le prix des actions à émettre, en application de cette délégation ne pourra être ni inférieur de plus de 30 %, ou de 40 % lorsque la durée d›indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne.

Cette délégation est valable pendant une durée de 26 mois.

La soumission de cette résolution à l'Assemblée Générale des actionnaires était nécessaire afin de ne pas rendre caduques les autres résolutions concernant des augmentations de capital. Cependant, le Groupe, conformément à sa communication du 6 avril 2020, avait déclaré ne pas avoir l'intention d'en faire usage dans le contexte économique et sanitaire de 2020.

9. Options de souscription (2014)

Les Assemblées générales extraordinaires ont autorisé la Société depuis 1995, 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 55 831 options, soit 0,2 % du capital.

9.1. Options de souscription : historique des attributions

	Plan 2014 Tranche 13
Date du Conseil d'administration / Directoire	21-mai-14
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	150 000
- dont mandataires sociaux :	
Luc Themelin (non mandataire social avant le 19/05/2009)	*30 000*
- dont mandataires sociaux à la date d'attribution, ayant depuis quitté la Société	*18 000*
- dont mandataires sociaux à la date d'attribution, n'étant plus mandataires sociaux à la date de publication	*54 000*
- dont 10 premiers attributaires	*150 000*
Prix de souscription	22,69
Point de départ d'exercice des options	mai-16
Date d'expiration	mai-21
Nombre cumulé d'actions souscrites au 31/12/20	56 369
Options annulées au 31/12/20	37 800
- dont options annulées en 2020	*0*
OPTIONS RESTANT A LEVER	**55 831**

9.2. Conditions de performance et de conservation associées au plan d'options de souscription

9.2.1. Principes relatifs aux conditions de performance du plan de 2014

Le Conseil d'administration puis le Conseil de Surveillance ont retenu les principes suivants pour fixer les conditions de performance pour le plan de stock-options émis en 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. Conditions de performance du Plan 2014

Cible

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 Société.	croissance du BNPA Mersen (entre le BNPA 2013 retraité et la moyenne des BNPA 2014 et 2015 retraités) < croissance moyenne du 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, Sechilienne, Soitec, ST Micro, Vicat et Zodiac.

Résultats

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

** 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.

9.2.3. Conditions de conservation du Plan 2014

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 2020 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 2020 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	0		

Le Directoire avait 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 2020 aux 10 salariés dont le nombre d'options est le plus élevé	0	
Options levées au cours de l'exercice 2020 par les 10 salariés dont le nombre d'options souscrites est le plus élevé	5 100	22,69€

10. Actions gratuites (programme non-dirigeants)

Il n'y a pas eu de nouveau plan d'attribution d'actions gratuites en 2020.

Les deux plans d'attribution d'actions gratuites dont les dates d'attribution définitive ne sont pas encore échues sont ceux approuvés en 2018 et 2019.

L'Assemblée générale du 17 mai 2018 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 18 mai 2017. 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 performance et l'attribution desdites actions.

Faisant usage de cette délégation, le Directeur Général a attribué gratuitement 67 050 actions de la Société à 156 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 2017 et 2018, par rapport à un panel de sociétés françaises comparables (le critère le plus favorable étant retenu).

L'Assemblée générale du 17 mai 2019 a consenti deux autorisations au Conseil d'administration, en vue de procéder au profit des salariés, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou des mandataires sociaux 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. Cette autorisation a rendu 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 ces plans.

10.1. Actions gratuites : historique des attributions

	Plan 2018 Tranche 12 (avec conditions de performance)	Plan 2019 Tranche 13 (avec conditions de performance)	Total
Date de décision d'attribution	17-mai-18	17-mai-19	
Nombre total d'actions attribuées	67 050	84 000	151 050
- dont mandataires sociaux :			
Luc Themelin	*0*	*0*	*0*
- dont 10 premiers attributaires	*9 300*	*10 100*	*19 400*
Valorisation de l'action à la date d'attribution (en euros)	37,20	24,29	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	17-mai-21	17-mai-22	
Date de cessibilité (fin de la période d'indisponibilité)	18-mai-21	18-mai-22	
Attributions annulées au 31/12/20	900	0	900
dont annulées en 2020	*0*	*0*	*0*
Nombre d'actions définitivement acquises, et cessibles	0	0	0
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2020	**66 150**	**84 000**	**150 150**

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 2018 et 2019 :

- La condition de performance est rattachée à la marge d'EBITDA et 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 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 la marge d'EBITDA manifestement excessives ou anormales sur la période.

10.3. Plan 2018

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, étant précisé que les critères1-A et 1-B sont indépendants, chacun comptant pour 50 % du taux d'atteinte.

Atteinte	**100 %**	**30 % à 100 %**	**30 %**	**0 %**
CRITÈRE 1-A 50 %	Si la marge d'EBITDA[1] 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[1] 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[1] 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[1] sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	pourcentage d'attribution calculé de façon linéaire	si la variation de la marge d'EBITDA[1] sur chiffre d'affaires entre 2017 et la moyenne 2018-2020 = variation de la marge moyenne d'EBITDA[1] sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »	si la variation de la marge d'EBITDA[1] sur chiffre d'affaires entre 2017 et la moyenne 2018-2020 <à la variation de la marge moyenne d'EBITDA[1] sur chiffre d'affaires du « Panel de sociétés comparables »

(1) Ebitda = résultat opérationnel courant + amortissements.

Modalités de calcul des critères

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 et des Rémunérations (CGR), 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).

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 CGR 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.

10.3.2. Résultats

L'atteinte des performances sur la base du critère 1 est de 23 %.

Les résultats du critère 2 ne seront connus qu'après la publication des comptes du panel de comparables.

10.4. Plan 2019

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 critères1-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 (ii) le Groupe aurait une meilleure performance que d'autres sociétés comparables. Pour permettre une comparabilité, les marges d'EBITDA seront calculées en retraitant des effets liés à la mise en place des normes IFRS 16 sur les contrats de location. Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de retraiter (favorablement ou défavorablement) les marges d'EBITDA d'éléments exceptionnels ou d'ôter du panel certaines sociétés dont les marges d'EBITDA montreraient des variations anormales sur la période.

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

(1) EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) : résultat opérationnel avant amortissements et avant produits et charges non courants.

Modalités de calcul des critères

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 et des Rémunérations (CGR), 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 2019, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (CGR).

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 CGR 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 2022.

11. Actions gratuites de préférence (2016-2018)

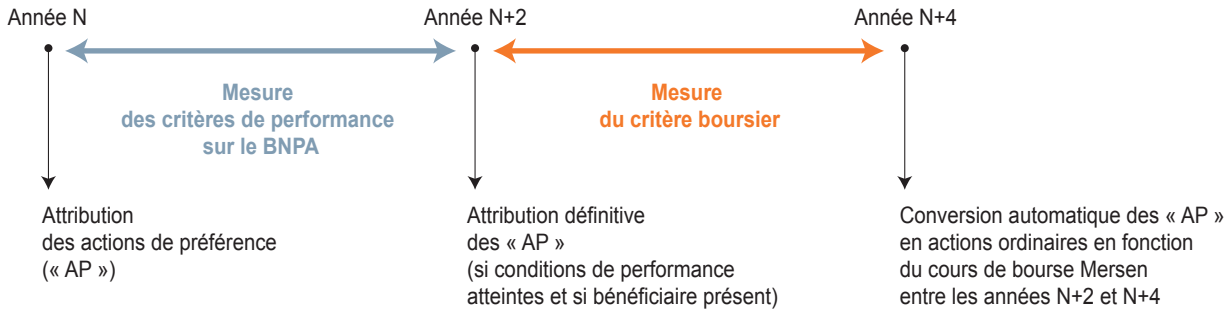
Les actions de préférence sont des actions d'une catégorie spécifique, attribuées gratuitement sous conditions de performance. Elles se convertissent en un nombre d'actions ordinaires qui dépend de l'appréciation du cours de bourse (en moyenne sur une période prédéterminée) par rapport au cours de bourse 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. Les actions B et C ont été intégralement converties en actions ordinaires, respectivement en 2019 et 2020.

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 définitives
- 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

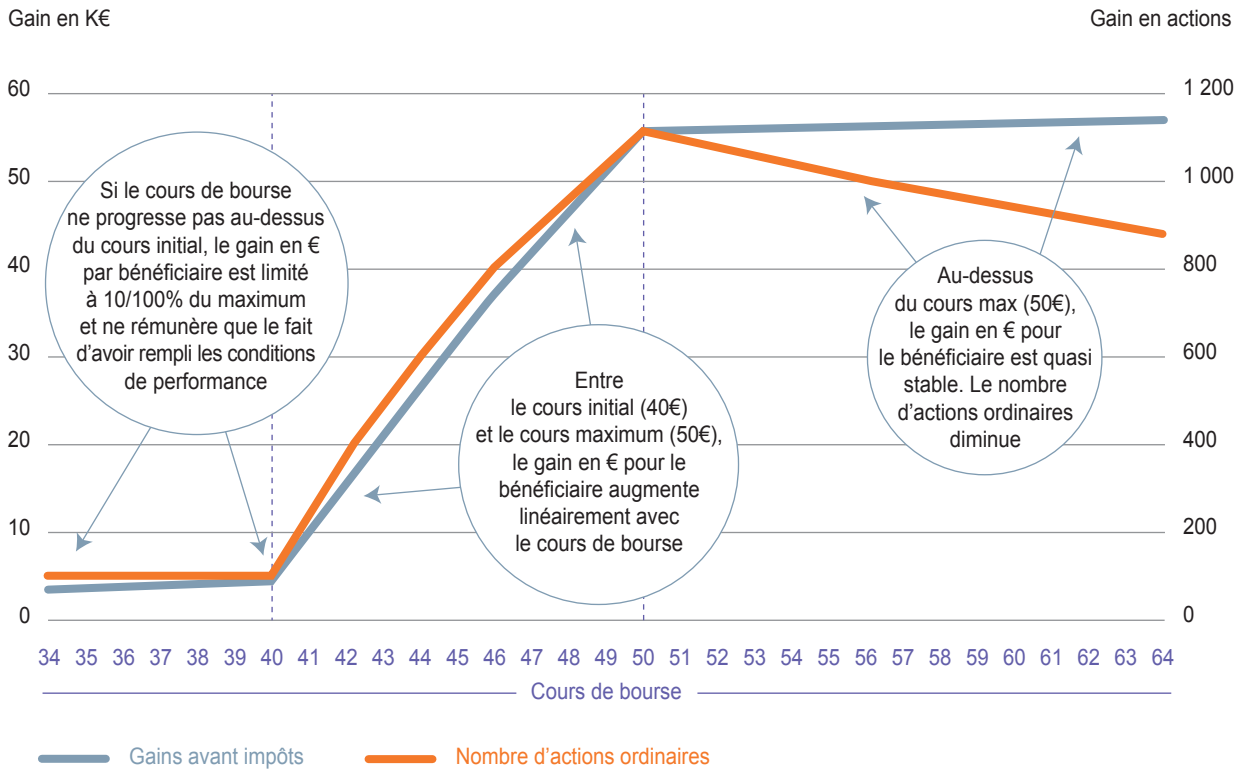
Calendrier des actions de préférence



- 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 nombre d'actions ordinaires obtenues est égal à 10/110 % du nombre d'actions maximum
  - 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'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 2016 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 C,D,E (la «Période de Conservation»), telle que fixée dans les différents plans d'attribution gratuite décidant leur attribution, chaque actionnaire C,D,E dispose du droit de convertir respectivement tout ou partie des Actions 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 C, D, E seront automatiquement converties en actions ordinaires.
- A l'issue de la Période de Conservation, les Actions C,D,E sont librement cessibles par les actionnaires respectifs C,D,E. Les Actions 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 côtés 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 côtés 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,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 C,D,E seraient quasiment constants. Ce cours Final maximum a été fixé à 150 % du Cours de bourse Initial pour les Actions 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 2016

11.1.1. Synthèse

	Plan 2016			
	Actions de préférence	Equivalent actions Ordinaires minimum (1)	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 mandataire social : 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 (1) à la date d'attribution *(en euros)*		10,92 (résidents français) (2)	1,52 (résidents français) (3)	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)		11 mai 2018 (résidents français) - 11 mai 2020 (non-résidents fiscaux français)		
Date de cessibilité et de convertibilité		11-mai-20		
Attributions annulées au 11/05/2020	0			
- dont annulées en 2020	*0*			
Attributions acquises	1 172	11 720	117 200	128 920
- actions ordinaires issues de la conversion (4)		*10 470*	*104 700*	*115 170*
- Dont mandataire social : Luc Themelin				*18 827*
- actions ordinaires non acquises				*0*
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2020	**0**	**0**	**0**	**0**

(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) Le cours de Bourse Final moyen pondéré pour les conversions a été de 28,88 €.

11.1.2. 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 %**	
CRITÈRE 2	Croissance en (a) la Moyenne des BNPA 2016/2017 et (b) le BPNA 2015 (1,32)	24,6 %		**0 %**
	Croissance moyenne des BNPA du Panel des sociétés sur la même période	109,9 %		

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.

La croissance des BNPA du Panel des sociétés a été peu 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 × 100)/CF
- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial : N= 10

La conversion des actions de préférence C en actions ordinaires est intervenue en juin et novembre 2020.

11.3. Plan 2017

11.3.1. Synthèse

	Plan 2017			
	Actions de préférence	**Equivalent actions ordinaires minimum** (1)	**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 (1) à la date d'attribution *(en euros)*		21,35 (résidents français) (2)	6,44 (résidents français) (3)	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	18 mai 2019 (résidents français) - 18 mai 2021 (non-résidents fiscaux français)			
Date de cessibilité et de convertibilité	18-mai-21			
Attributions annulées au 31/12/20	0			
Nombre d'actions définitivement acquises, non cessibles	1 172			
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2020	**0**	**11 720**	**117 200**	**128 920**

(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 €.

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.

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.

Atteinte	**100 %**	**30 % à 100 %**	**30 %**	**0 %**
CRITÈRE 1	si la moyenne des BNPA 2017 et 2018 >= 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 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

			% attribution au titre du critère 1	**% attribution au titre du critère 2**
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2017 et 2018 réalisée	2,29	**100 %**	
CRITÈRE 2	Le critère 1 ayant atteint 100 %, le calcul n'a pas été réalisé pour le critère 2			

Les conditions de performance ont été atteintes à 100 %.

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 × 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 à compter du 18 mai 2021 dans le cadre des fenêtres de conversion stipulées à l'article 15-II des statuts de la Société.

11.4. Plan 2018

Dans la continuité des plans précédents (voir Principes décrits au paragraphe 11), le Conseil d'administration du 17 mai 2018 a décidé la mise en place d'un plan de préférence pour les membres du Comité Executif (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 précédent 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.

11.4.1. Synthèse

	Plan 2018			
	Actions de préférence	**Equivalent actions ordinaires minimum** [1]	**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 [1] à la date d'attribution *(en euros)*		33,53 (résidents français) [2]	12,41 (résidents français) [3]	
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	17 mai 2020 (résidents français) [4]			
Date de cessibilité (conversion automatique des actions de préférence en actions ordinaires)	17-mai-22			
Attributions annulées au 31/12/20	0			
Nombre d'actions définitivement acquises, non cessibles	737			
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2020	**203**	**9 400**	**94 000**	**103 400**

(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 supplémentaire de 2 ans 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 103 400 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.

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 (cf. Principes décrits au paragraphe 11). Le calcul du pourcentage d'Actions E 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 2018 et 2019 >= 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 côtés 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)

Les conditions de performance ont été atteintes à 100 %

			% attribution au titre du critère 1	**% attribution au titre du critère 2**
CRITÈRE 1	Moyenne des BNPA 2018 et 2019 réalisée	2,76	**100 %**	
CRITÈRE 2	Le critère 1 ayant atteint 100 %, le calcul n'a pas été réalisé pour le critère 2			

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 × 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 à compter du 17 mai 2022 dans le cadre des fenêtres de conversion stipulées à l'article 15-III des statuts de la société.

12. Actions gratuites (plan dirigeants)

Etant donné le contexte, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de plan en 2020.

En 2019, le Conseil a adopté un plan concernant 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.

Descriptif du plan d'actions gratuites 2019

Durée des conditions de présence et de performance

- Durée 3 ans
- 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.

Conditions de performance

- Chaque critère est indépendant,
- Le critère boursier est jugé sur un comparable externe (évolution de l'Eurostoxx 600),
- Le critère financier est le résultat opérationnel courant par action,
- Multicritères RSE (chaque sous critère étant indépendant) en cohérence avec les engagements RSE pris par le Groupe dans son document de référence 2018.

Nombre d'actions gratuites totales et part du directeur Général

Le plan prévoit un maximum de 63 000 actions gratuites. 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) prévues aux résolutions 14 et 15. 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.

Conditions de conservation pour le Directeur Général

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).

12.1. Actions gratuites «dirigeants» : historique des attributions

	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 :	*8 850*	*8 850*
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 31/12/20	0	0
dont annulées en 2020	*0*	*0*
Nombre d'actions définitivement acquises, et cessibles	0	0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**59 000**	**59 000**

12.2. 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 réservé aux dirigeants, émis en 2019 : sous réserve de la réalisation des conditions de présence, les actions seront définitivement attribuées, le cas échéant partiellement, selon les critères suivants, approuvés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations :

- **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 1er 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). 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 (TF1) 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 TF1 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 (cf chapitre 4 du présent document), soit un TF1 égal ou inférieur à 1,4.

	Résultat
TF1 ≥ 1,7	0 %
TF1 = 1,69	30 %
TF1 = 1,49	80 %
TF1 ≤ 1,4	100 %

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

  - Taux de gravité (TG) 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 TG 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 (cf chapitre 4 du présent document), soit un TG égal ou inférieur à 60.

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

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

  - Développement du capital humain : part des femmes ingénieurs & cadres 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 (cf chapitre 4 du présent document).

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 ingénieurs 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 %) (cf chapitre 4 du présent document).

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 valorisés ou recyclés	Résultat
< 42 %	0 %
= 50 %	50 %
≥ 56 %	100 %

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

12.3. Résultats

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

13. Attribution d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux

Il n'y a pas eu d'attribution de nouvelles actions gratuites en 2020. En revanche, certaines actions attribuées lors des exercices antérieurs ont été acquises définitivement, ou ont fait l'objet de conversion, en 2020.

	Actions dont l'attribution gratuite à chaque dirigeant mandataire social est devenue définitive durant l'exercice 2020					
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 Préférence 2018	77 (AGAP) attribuées en 2018, acquises définitivement en 2020 (équivalent au moins à 770 actions ordinaires et au plus à 8470 actions ordinaires).	121 375€	17 mai 2020	18 mai 2022	Cf. § 12.4.3

	Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice 2020		
Bénéficiaire	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Luc Themelin Directeur Général	Plan AGA Préférence 2016	18 827 actions issues de la conversion d'actions C après critères de performances (100 % actions de préférence converties en actions ordinaires (à 91 % du maximum possible sur la base d'un critère boursier)	

Comme décrit aux paragraphes 1.2 et 2.2.2, le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'attribution d'actions gratuites.

14. Eléments de rémunération versés ou attribués à Luc Themelin (Directeur Général) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021

Nous vous demandons, dans le cadre de la 15ème résolution soumise à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021, de bien vouloir statuer sur les éléments fixes, variables ou exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice antérieur à Monsieur Luc Themelin, Directeur Général, tels que présentés ci-dessous :

	Montant versé en 2020	Montant attribué en 2020	Observations
Rémunération fixe	385 000 €	385 000 €	Dans le contexte de la crise sanitaire, Luc Themelin a décidé de réduire sa rémunération fixe afin de participer à l'effort collectif exigé par le contexte économique. Une partie de cette somme a été reversée à des actions de solidarité nationale en faveur des services hospitaliers. Cela a conduit à une baisse de sa rémunération fixe 2020 de 12,5 % par rapport à 2019.
Rémunération variable annuelle	395 560 €	249 040 €	La part variable est comprise entre 0 % et 100 % de la rémunération fixe. Le seuil maximum de 100 % sera susceptible d'être augmenté jusqu'à 112 % en cas de surperformance de la marge opérationnelle du Groupe par rapport à l'objectif maximum approuvé par le conseil. La part variable 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 *cash-flow* opérationnel du Groupe et d'objectifs individuels pour 30 %. Les objectifs financiers pour l'année 2020 ont été basés sur le budget annuel du Groupe. Ils n'ont pas été modifiés en cours d'année en dépit du contexte exceptionnel de crise sanitaire. 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 extra-financiers sont établis comme suit : • Sécurité et environnement : amélioration des indicateurs sécurité. Analyse des risques critiques des sites. Augmentation du taux de recyclage des déchets : Taux d'atteinte : 66 % • Suivi du marché *Electrical Vehicle*. Qualification, offre, préparation des usines. Taux d'atteinte : 100 %. • Plan de compétitivité : Taux d'atteinte : 100 % • Plans d'amélioration de ligne produits : taux d'atteinte : 34 % • Stratégie : présentation de marchés clés pour le Groupe. Taux d'atteinte : 100 % • Travailler au plan de succession à 5 ans. Taux d'atteinte : 50 % La rémunération variable pour 2020 représente 57 % de la rémunération fixe (due) et se décompose de la manière suivante : la part liée aux objectifs financiers s'est élevée à 100 % sur le *cash-flow* opérationnel du groupe et 0 % sur le ROCE du Groupe. La part des objectifs extra-financiers, compte-tenu des pondérations appliquées à chaque critère, s'est élevée à 72 %. Etant donné les résultats du Groupe, la clause de surperformance liée à la marge opérationnelle courante du Groupe n'a pas joué en 2020.
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 2020

	Montant versé en 2020	Montant attribué en 2020	Observations
Intéressement	20 262 €	5 193 €	
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	N/A		Afin de participer à l'effort collectif exigé par le contexte économique en 2020, il a été décidé de ne pas présenter lors de l'AG du 17 mai 2020 la résolution portant sur la mise en œuvre d'un plan de Long Term Incentive (LTI).
Rémunérations des administrateurs	N/A	N/A	Luc Themelin n'est pas administrateur.
Avantages de toute nature	35 920 €	33 510 €	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 2020. 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 2020. 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 2020. 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 (30 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	
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	

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 2020 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 20 mai 2021

Nous vous demandons, dans le cadre de la résolution 14 soumise à l'Assemblée Générale du 20 mai 2021, de bien vouloir statuer sur les éléments fixes, variables ou exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours 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. Il est rappelé que Monsieur Olivier Legrain, par communiqué en date du 6 avril 2020, avait décidé de réduire de 25 % sa rémunération fixe pour les mois d'avril et mai 2020 afin de participer à son niveau à l'effort collectif qu'exigeait le contexte économique. Cette mesure a été prolongée pour 4 mois supplémentaires.

	Montant versé en 2020	Montant attribué en 2020	Observations sur les montants attribués
Rémunération fixe brute	80 000 €	70 000 €	La rémunération attribuée au titre de l'année N est versée en N+1. Compte-tenu de la réduction de 12,5 % susvisée, le montant attribué au titre de 2020 est abaissé à 70 000 euros
Rémunération des administrateurs (montant brut)	25 664 €	27 923€	Ce montant tient compte également de la réduction de 12,5 % susvisée
Avantages de toute nature	0	0	

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 2020
Délégation d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou prime(1)	14/5/2020 *Résolution 13*	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) (1)	14/5/2020 *Résolution 14*	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 17 M€ (2) Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ (5)	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 (1)	14/5/2020 *Résolution 15*	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 8 M€ (3) Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ (5)	Néant
Délégation d'augmentation de capital et avec suppression du droit préférentiel de souscription (DPS) par placement privé (1)	14/5/2020 *Résolution 16*	26 mois	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 4 M€ (4) Montant nominal maximum des titres de créance : 300M€ (5)	Néant
Délégation d'augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature (1)	14/5/2020 *Résolution 18*	26 mois	Limité à 10 % du capital social(4)	Néant
Autorisation d'attribuer des actions gratuites de préférence aux salariés et mandataires sociaux	17/5/2018 *Résolution 24*	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 (1)	14/5/2020 *Résolution 19*	26 mois	400 000 € (3)	Néant
Autorisation d'attribuer des actions gratuites aux salariés	17/5/2019 *Résolution 14*	38 mois	84 000 actions	Attribution de 84 000 actions
Autorisation d'attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux	17/5/2019 *Résolution 15*	38 mois	68 000 actions	Attribution de 59 000 actions

(1) Suspension en période d'offre publique
(2) Ce montant s'impute sur la limite globale de 17M€ fixée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 pour les émissions d'actions (résolution n°20)
(3) Ce montant s'impute sur la limite globale de 17M€ et la sous-limite de 8M€ fixées par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (résolution n°20)
(4) Ce montant s'impute sur la limite globale de 17M€ et les sous-limites de 8M€ et de 4M€ fixées par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (résolution n°20)
(5) Ce montant s'impute sur la limite globale de 300M€ fixée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 pour les émissions de titres de créance (résolution n°20)

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

En application de l'article L. 22-10-11 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 d'enregistrement universel.
- 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 l'objet 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 moyen pondéré
Christophe Bommier	Acquisition d'actions C	80	NA
Christophe Bommier	Conversion d'actions C	7 711	NA
Didier Muller	Acquisition d'actions C	80	NA
Didier Muller	Conversion d'actions C	7 711	NA
Eric Guajioty	Acquisition d'actions D	76	NA
Eric Guajioty	Conversion d'actions C	7 711	NA
Eric Guajioty	Cession d'actions	7 711	18,00
Estelle Legrand	Conversion d'actions C	8 011	NA
Estelle Legrand	Cession d'actions	8 011	22,56
Estelle Legrand	Acquisition d'actions D	76	NA
Gilles Boisseau	Conversion d'actions C	7 711	NA
Gilles Boisseau	Cession d'actions	7 711	18
Gilles Boisseau	Acquisition d'actions D	76	NA
Gilles Boisseau	Cession d'actions	2 000	22,15
Jean-Philippe Fournier	Conversion d'actions C	7 711	NA
Jean-Philippe Fournier	Cession d'actions	7 711	25,12
Luc Themelin	Conversion d'actions C	18 827	NA
Luc Themelin	Cession d'actions	18 827	22,75
Luc Themelin	Acquisition d'actions	18 827	22,75
Luc Themelin	Acquisition d'actions D	77	NA
Olivier Legrain	Acquisition d'actions	750	14,55
Olivier Legrain	Cession d'actions	380	22,02
Thomas Baumgartner	Acquisition d'actions	6 000	21,65
Thomas Baumgartner	Cession d'actions	6 000	21,65
Thomas Baumgartner	Conversion d'actions C	12 918	NA
Thomas Baumgartner	Cession d'actions	12 918	22,53
Thomas Baumgartner	Acquisition d'actions D	76	NA
Thomas Baumgartner	Acquisition d'actions	790	18,06
Thomas Farkas	Conversion d'actions C	8 011	NA
Thomas Farkas	Levée d'options	5 100	22,69
Thomas Farkas	Cession d'actions	5 100	25,15
Thomas Farkas	Acquisition d'actions D	76	NA

4. Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

Sous réserve des aménagements qui pourraient être rendus nécessaires dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, 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 société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du code de commerce

NA

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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 réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 10 mars 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Catherine Porta

Associée

Paris La Défense, le 10 mars 2021

Deloitte & Associés

Laurent Odobez

Associé

3 Rapport de gestion

CONTEXTE 76

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ 77

ANALYSE DES RÉSULTATS 78

FLUX DE TRÉSORERIE 80

ENDETTEMENT NET 82

EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 82

PERSPECTIVES 83

DIVIDENDE 83

PRINCIPALES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE 84

FACTEURS DE RISQUES 89

PROCÉDURES EN COURS 96

ASSURANCES 98

RELATIONS MÈRE-FILIALES 98

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 99

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

CONTEXTE

Le COVID-19 a affecté de façon significative l'économie mondiale en 2020. De nombreux pays ont imposé des interdictions de voyager, des mesures de confinement et de quarantaine pour ralentir l'épidémie. Cette situation s'est manifestée dès les mois de janvier et février en Chine, puis a atteint l'Europe en mars et finalement l'Amérique fin mars.

Alors que certains pays ont assoupli les mesures de confinement après la première vague de l'épidémie, la reprise a été progressive au cours de l'été avant que de nouvelles mesures sanitaires, moins contraignantes, soient prises au quatrième trimestre 2020 en raison de l'apparition d'une deuxième vague épidémique.

En réponse à cette situation inédite, de nombreux gouvernements ont pris des mesures pour apporter une assistance financière par des mécanismes de chômage partiel, de subventions ou de financements.

Parmi ces mesures d'aide, Mersen a bénéficié de subventions (en Chine principalement) et de la prise en charge de coûts liés au chômage partiel de ses salariés. Le chômage partiel a concerné jusqu'à 10 % environ des effectifs du Groupe au plus fort de la crise (en avril/mai 2020). En revanche, le Groupe n'a pas demandé à bénéficier de financements ou de prêt garanti par l'Etat.

L'activité de Mersen a été considérée essentielle par les autorités dans la plupart des pays où des mesures de confinement avaient été mises en place ; elle a donc été peu interrompue, avec au moins 85 % des usines opérationnelles en avril et mai 2020, au plus fort de la crise. Cependant, certains sites ont été temporairement fermés pour des raisons sanitaires (nettoyage ou prévention à la suite de cas déclarés) ou de supply-chain (arrêt d'approvisionnements de fournisseurs).

Grâce à sa présence sur les marchés de développement durable très résilients et à son implantation mondiale, le Groupe a pu atténuer partiellement les effets de la crise. Cependant, l'activité a été globalement affectée par la baisse de la demande, de façon très contrastée suivant les marchés et les géographies.

Pour s'adapter à ce niveau d'activité, le Groupe a réduit significativement ses dépenses de fonctionnement et ses investissements par rapport à ce qu'il avait prévu. Il a néanmoins poursuivi ses investissements relatifs à l'environnement, à la sécurité et aux marchés de croissance.

Ces mesures ont dû être complétées par des plans d'adaptations ciblés dans des activités durablement affectées, principalement celles tournées vers la chimie ou l'aéronautique. Elles se sont traduites par des restructurations sur certains sites, dont deux sites en France.

Au cours de cette année sans précédent, la priorité du Groupe a été de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs partout dans le monde. Le partage d'expérience a été encouragé et les actions de solidarité soutenues. Cette solidarité s'est traduite également par le choix du conseil d'administration de ne pas proposer le versement d'un dividende aux actionnaires, ni d'autorisation en vue d'attribuer gratuitement des actions aux dirigeants et managers. Enfin, les mandataires sociaux du Groupe (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) ont décidé de leur côté de réduire de 12,5 % leurs rémunérations fixes sur l'année afin de participer à leur niveau à l'effort collectif qu'exige le contexte économique.

Mersen a pu traverser cette crise sanitaire avec une situation financière solide et de bons résultats au vu des circonstances. Ceci grâce à la mobilisation, l'engagement et à l'agilité de ses équipes dans les ateliers, bureaux ou en télétravail dans l'ensemble des sites du Groupe.

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

Mersen réalise en 2020 un chiffre d'affaires consolidé de 847 millions d'euros, soit un retrait organique de 11,4 % par rapport à 2019. En tenant compte, d'une part, des effets de change négatifs de plus de 18 millions d'euros et, d'autre part, de l'intégration d'AGM Italy, GAB Neumann et Americarb, ce retrait est de 10,8 %.

Les marchés de développement durable (principalement énergies renouvelables, électronique et transports verts qui représentent environ 56 % du chiffre d'affaires total) ont été très résistants sur l'année, tandis que les autres marchés (principalement industries de procédés, chimie et aéronautique) se sont contractés de -19 %.

en millions d'euros	**2020**	**2019**	**Croissance organique**	**Effet de périmètre**	**Effet de change**	**Croissance publiée**
Advanced Materials	476,4	545,4	-14,7 %	4,0 %	-2,4 %	-12,6 %
Electrical Power	370,8	404,8	-7,1 %		-1,4 %	-8,4 %
Europe	286,6	321,2	-16,4 %	6,1 %	-0,6 %	-10,8 %
Asie-Pacifique	253,6	262,9	-2,1 %	0,5 %	-1,9 %	-3,5 %
Amérique du Nord	281,3	329,8	-13,2 %	0,3 %	-2,1 %	-14,7 %
Reste du Monde	25,7	36,3	-19,9 %	0,5 %	-12,2 %	-29,2 %
GROUPE	**847,2**	**950,2**	**-11,4 %**	**2,3 %**	**-1,9 %**	**-10,8 %**

1. Par pôle d'activité

Les ventes du pôle *Advanced Materials* s'élèvent à 476 millions d'euros, en retrait organique de 14,7 % par rapport à 2019. Comme attendu, les marchés des industries de procédés, de l'aéronautique et de la chimie sont en net repli. En revanche, le marché du solaire est en croissance significative, portée par la demande en Chine. L'activité à destination du marché des semi-conducteurs à base de SiC a été dynamique, en particulier dans la 2ème partie de l'année.

Les ventes du pôle *Electrical Power* atteignent 371 millions d'euros sur l'année, en recul de 7,1 % par rapport à 2019 à périmètre et changes constants. Les Etats-Unis réalisent une bonne performance en limitant le recul de la distribution électrique à -5 % sur l'année. Cependant, au global, les industries de procédés sont en recul.

2. Par zone géographique

En **Europe**, l'activité affiche un retrait important, en particulier en France et en Allemagne. Les secteurs de l'aéronautique, de la chimie et des industries de procédés sont en net repli.

En **Asie**, les ventes du Groupe sont en léger retrait de 2 % par rapport à l'année dernière. La Chine affiche une croissance solide, portée par le solaire et l'électronique à base de SiC. L'Inde et la Corée du Sud résistent bien, malgré les difficultés liées au contexte.

En **Amérique du Nord**, grâce à la distribution électrique, la situation est plus favorable dans le pôle *Electrical Power* que dans le pôle *Advanced Materials,* impacté par le fort ralentissement des industries de procédés.

ANALYSE DES RÉSULTATS

1. EBITDA et résultat opérationnel courant

(En millions d'euros)	2020	2019
Résultat opérationnel courant	**68,6**	**102,1**
en % du chiffre d'affaires	*8,1 %*	*10,8 %*
Amortissement	54,3	52,5
EBITDA	**122,9**	**154,6**
en % du chiffre d'affaires	*14,5 %*	*16,3 %*

En dépit d'un chiffre d'affaires affecté par la crise sanitaire et ses conséquences sur certains marchés, le Groupe a bien résisté à la fois en EBITDA et en résultat opérationnel courant, grâce une flexibilisation très importante de ses coûts. Cette flexibilisation a été facilitée par le recours au chômage partiel sur certains sites et, plus marginalement, par des subventions (principalement en Chine).

L'EBITDA s'élève à 122,9 millions d'euros. Il représente désormais 14,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel courant du Groupe atteint 68,6 millions d'euros en 2020, soit une marge opérationnelle courante de 8,1 % en nette baisse par rapport à 2019, en raison principalement de la baisse du volume d'activité, partiellement compensée par des réductions significatives de coûts (dont chômage partiel).

Les gains de productivité ont compensé l'inflation des coûts principalement salariaux. Les économies conjoncturelles (baisse des frais de voyages en particulier) ont plus que compensé les surcoûts liés à la COVID-19 (achats de masques, …).

La marge opérationnelle courante du pôle *Electrical Power* s'établit à 7,5 % du chiffre d'affaires contre 9,4 % en 2019. Les plans de productivité lancés dès le début de l'année 2020 et les économies conjoncturelles ont largement limité l'impact de la baisse des volumes.

La marge opérationnelle courante du pôle *Advanced Materials* atteint 12,1 % contre 15,1 % en 2019. La baisse s'explique très largement par la baisse des volumes (-6 points de marge). Les économies nettes conjoncturelles ainsi que les plans de productivité ont plus que compensé l'inflation des coûts.

(En millions d'euros)	2020	2019	Evolution
Chiffre d'affaires	847,2	950,2	-10,8 %
Marge brute	251,6	300,2	-16,2 %
en % du CA	*29,7 %*	*31,6 %*	
Frais commerciaux & autres	(73,7)	(82,0)	-10,1 %
Frais administratifs & de R&D	(107,9)	(114,8)	-6,1 %
Amortissement et dépréciation des actifs incorporels réévalués	(1,4)	(1,3)	
Résultat opérationnel courant	**68,6**	**102,1**	**-32,8 %**
en % du CA	*8,1 %*	*10,8 %*	

La marge brute est en baisse de près de 200 points de base, impactée par la baisse des volumes.

Les dépenses de R&D augmentent de plus +7 % par rapport à 2019, illustrant la volonté du Groupe de préparer le futur avec des développements de nouveaux produits.

La baisse des frais administratifs et commerciaux est liée à la baisse d'activité et aux plans d'économies de coûts.

Au global, la masse salariale a baissé de 3 % à périmètre et changes comparables et prend en compte une inflation salariale limitée à 2,4 %.

2. Résultat net

Le résultat net part du Groupe de l'année 2020 est négatif à (12) millions d'euros. Il intègre des charges et produits non courants significatifs, de plus de 50 millions d'euros ainsi que des dépréciations d'actifs d'impôts.

(En millions d'euros)	2020	2019
Résultat opérationnel courant	**68,6**	**102,1**
Charges et produits non courants	(51,4)	(11,2)
Résultat opérationnel	**17,2**	**90,9**
Résultat financier	(12,0)	(13,2)
Impôts sur les résultats	(14,0)	(17,9)
Résultat net	**(8,8)**	**59,8**
Part du Groupe	**(12,0)**	**57,3**
Minoritaires	(3,2)	(2,5)

Les charges et produits non courants se composent de :

- 17 millions d'euros de charges nettes liées aux plans d'adaptation : i) plan d'adaptation structurelle en raison de la crise sur les marchés de l'aéronautique et de la chimie ; ii) plan d'adaptation conjoncturelle à la baisse d'activité globale ; iii) plan de productivité en particulier sur le pôle *Electrical Power*.
- 8 millions d'euros de dépréciation d'actifs corporels liée à la sous-utilisation de certains équipements de production sur les marchés structurellement en baisse comme la chimie ou l'aéronautique.
- 17 millions d'euros de dépréciation du goodwill de l'activité *Anticorrosion Equipment*. Le Groupe estime en effet que le marché de la chimie (principal marché de cette activité) est durablement affecté.
- 8 millions d'euros environ de charges exceptionnelles diverses, principalement des litiges pour plus de 4 millions d'euros et des coûts de démarrage de l'usine de Columbia aux Etats-Unis.

En 2019, la charge était de 11,2 millions d'euros, principalement liée au plan de compétitivité et aux acquisitions.

La charge financière nette de Mersen s'établit à 12 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport à 2019. La dette moyenne sur l'année (215 millions d'euros) est en baisse de 5 millions d'euros par rapport à 2019 et le Groupe bénéficie de financements plus compétitifs.

La charge d'impôt nette s'établit à 14,0 millions d'euros. Le Taux Effectif d'Impôts (269 %) est particulièrement élevé du fait de la comptabilisation d'importantes charges exceptionnelles non déductibles et de dépréciations d'actifs d'impôts différés compte tenu de l'allongement de la durée de recouvrement de ces actifs d'impôts en lien notamment avec les marchés durablement affectés par la crise sanitaire. En 2019 et 2018, le taux effectif d'impôt était respectivement de 23 % et 24 %.

Le résultat des minoritaires comprend principalement les résultats de Mersen Yantai et Mersen Galaxy (Chine) dont Mersen détient 60 %.

FLUX DE TRÉSORERIE

En dépit du contexte de crise sanitaire, le Groupe a généré un free cash -flow opérationnel après investissements de 76M€ en croissance de 26% par rapport à 2019. Cette très forte génération de cash a été obtenue grâce à une flexibilisation importante des coûts, une adaptation des dépenses d'investissements ainsi qu'à une réduction significative des stocks au cours du second semestre 2020.

1. Dépenses d'investissements

En 2020, les dépenses d'investissements physiques s'élèvent à 56,7 millions d'euros en baisse d'environ 30 % par rapport au montant prévu en début d'année.

Le Groupe a en effet réduit son programme d'investissements en raison du contexte et s'est concentré sur les projets suivants :

- dans le pôle *Advanced Materials* (qui représente plus de 78 % des dépenses d'investissements) la mise en route du site de Columbia aux Etats-Unis pour près de 17 millions d'euros et les investissements dans de nouvelles capacités de production de feutres d'isolation en Ecosse pour 7,5 millions d'euros, pour servir le marché des semi-conducteurs à base de SiC.
- dans le pôle Electrical Power, le déménagement d'une usine en Chine et les travaux de certification d'un site pour le marché automobile.
- pour l'environnement et la sécurité, le Groupe a investi environ 7 millions d'euros.

Les investissements réalisés en France (18 %) concernent pour partie des sites qui alimentent le marché européen.

Les investissements liés aux acquisitions s'élèvent à 13,6 millions d'euros et concernent l'acquisition de la société allemande GAB Neumann, de l'activité isolation de la société Americarb et des compléments de prix sur des acquisitions antérieures (AGM Italy essentiellement) ainsi que des investissements corporels destinés à la mise en fonctionnement de sites nouvellement acquis (Columbia aux Etats-Unis et Galaxy en Chine).

En 2019, les dépenses d'investissements physiques s'élevaient à 62,7 millions d'euros dont 73 % ont été réalisés à l'international. Elles concernaient 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 concernaient 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 concernaient 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).

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.

	2020	2019
Investissements corporels	(58,4)	(65,3)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	1,7	2,6
Investissements physiques	**(56,7)**	**(62,7)**
Investissements incorporels	(5,2)	(4,6)
Investissements financiers	0,0	0,0
Autres variations de flux d'investissements (hors fournisseurs d'immobilisations)	1,1	(0,2)
Investissements liés aux acquisitions	(13,6)	(19,4)
TOTAL	**(74,4)**	**(86,9)**

Les investissements incorporels sont relatifs au plan digital et informatique en 2020. En 2019, ces investissements étaient liés aux développements liés à des dépenses capitalisées relatives au développement d'un nouveau produit pour le marché du véhicules électriques.

2. Tableau simplifié des flux de trésorerie

(En millions d'euros)	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant BFR	119,3	150,6
Flux de trésorerie lié aux restructurations	(6,6)	(1,5)
Variation du besoin en fonds de roulement	31,4	(9,8)
Variation des impôts	(11,4)	(16,0)
Flux de trésorerie des activités arrêtées	0,0	(0,2)
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	**132,7**	**123,1**
Cash-flow d'investissements industriels	(56,7)	(62,7)
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles après investissement industriels	**76,0**	**60,4**
Investissements liés aux acquisitions	(13,6)	(19,4)
Investissements incorporels et autres flux d'investissements	(4,1)	(4,8)
Flux de trésorerie net avant opérations de financement	**58,3**	**36,2**

Les activités opérationnelles ont généré au cours de l'année un flux de trésorerie de près de 133 millions d'euros, contre 123 millions d'euros l'année dernière, soit une croissance de plus de 8 %.

Il intègre :

- 6,6 millions d'euros de flux de restructurations.
- une variation de besoin en fonds de roulement de plus de 31 millions d'euros. Les créances clients ont diminué en lien avec l'activité. En dépit du contexte sanitaire, le Groupe n'a pas subi de défaillance de paiements significatifs ni de hausse importante de retards de paiements. Il a également adapté ses stocks en les réduisant de plus de 21 millions d'euros (à périmètre et changes constants) principalement au cours du second semestre. Le groupe avait constitué des stocks de sécurité au premier semestre pour faire face à la crise sanitaire. Le taux de BFR est de 20,5 % du chiffre d'affaires en baisse par rapport à 2019 (22 %).
- Les impôts payés sont en diminution du fait de la baisse des résultats.

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.

En 2020, le Groupe a mis en place un programme d'émission de NEU MTN d'un montant maximum de 200 millions d'euros afin de diversifier ses sources de financements.

L'ensemble des informations sur les emprunts est mentionné dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

2. Bilan

L'endettement financier net [(1)] à fin 2020 atteint 180,2 millions d'euros, en baisse sensible par rapport à fin 2019 (218,2 millions d'euros). Le Groupe a généré un cash-flow opérationnel très important lui permettant de largement financer son programme d'acquisitions et d'investissements.

En effet, en 2020, le Groupe a généré 133 millions de cash-flow opérationnel et a investi 57 millions en investissements industriels et 14 millions en acquisitions.

Le Groupe maintient une structure financière solide avec des ratios d'endettement financier net sur Ebitda (« *leverage* ») de 1,65x et d'endettement financier net sur fonds propres (« *gearing* ») de 33 %.

Le Groupe respecte l'ensemble de ses covenants bancaires.

	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Endettement net total *(en millions d'euros)*	180,2	218,2
Endettement net / fonds propres	0,33	0,37
Endettement net / Ebitda	1,65	1,5

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 15 février 2021, Mersen a annoncé avoir acquis le plein contrôle de la société Fusetech, basée à Kaposvar en Hongrie, en rachetant la participation détenue par le groupe Hager.

Cette opération permet à Mersen de renforcer son efficacité industrielle en Europe dans le domaine des fusibles, et d'intégrer dans le Groupe un site performant pour la fabrication de certaines de ses gammes de produits futurs en norme européenne (IEC).

Le montant de l'opération est d'environ 4 millions d'euros, hors « earn-out » futur. La société emploie actuellement environ 300 salariés sur un site de 6000 m². Elle a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires externe à Mersen d'environ 7 millions d'euros.

(1) Dette brute +/– trésorerie et équivalent de trésorerie +/- actifs financiers courants.

PERSPECTIVES

Le Groupe s'attend à des évolutions contrastées sur ses principaux marchés :

- Le marché des énergies renouvelables devrait rester dynamique à moyen terme, porté par une croissance solide en 2021 sur le marché du solaire, après une bonne année 2020.
- 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 semiconducteurs silicium devrait retrouver de la croissance en 2021 ; celui des semi-conducteurs à base de SiC devrait être très dynamique en 2021 et plus largement dans les années futures.
- Les projets en électronique de puissance devraient être stables ou en légère croissance en 2021, avant de renouer avec une croissance plus marquée grâce à la dynamique des projets liés à l'efficacité énergétique.
- Dans le marché du véhicule électrique, Mersen reste bien positionné sur le haut de gamme. La croissance sur ce marché se poursuit et devrait s'accélérer à partir de 2023. En 2021, le Groupe continuera les développements techniques et commerciaux afin d'obtenir de nouveaux contrats.
- Après une année marquée par un faible taux d'utilisation des équipements, le marché du ferroviaire devrait se stabiliser en 2021, avant de retrouver une croissance liée aux nouveaux investissements.
- Le marché de la chimie devrait être stable en 2021, dans un contexte de gel ou de report de projets d'investissements des clients de Mersen.
- Après une année 2020 en forte baisse, le marché de l'aéronautique devrait poursuivre sa décroissance en 2021 en raison d'une base de comparaison encore élevée au 1er semestre, la forte baisse des ventes étant intervenue au second semestre 2020. Un retour à la croissance n'est pas attendu avant 3 à 5 ans.
- Enfin, les industries de procédés suivent la tendance des grandes économies. En raison du contexte d'incertitude actuel, il est difficile d'anticiper la tendance sur l'année 2021. Cependant, au vu des indicateurs du début d'année, le Groupe considère que ces marchés devraient au minimum montrer une légère croissance en moyenne sur l'ensemble de l'année.

Ainsi, dans l'environnement incertain actuel et sous réserve de la non-dégradation des conditions sanitaires actuelles, le Groupe s'appuie sur ses bases solides pour viser un retour à la croissance en 2021. Le chiffre d'affaires du Groupe serait ainsi en croissance organique de +2 % à +6 %, en fonction du rythme de la reprise en Europe et aux Etats-Unis, notamment dans les industries de procédés. La marge opérationnelle courante serait comprise entre 8 % et 8,8 % du chiffre d'affaires, en tenant compte, d'une part, des effets positifs du plan d'adaptation, et d'autre part, des impacts négatifs de la plus forte charge d'amortissements et la moindre prise en charge du chômage partiel. Les coûts non courants résiduels du plan d'adaptation seront de l'ordre de 5 millions d'euros ; en cash, les coûts décaissés de ce même plan s'élèveront à environ 17 millions d'euros, provenant en grande partie de charges déjà comptabilisées en 2020.

Poursuivant son programme d'investissements pour faire face à la demande et préparer l'avenir, le Groupe devrait dépenser entre 70 et 80 millions d'euros en 2021. Hors investissements de maintenance et de productivité, plus de 40 % des dépenses seront consacrées aux marchés de croissance, notamment les marchés des semi-conducteurs SiC, du véhicule électrique et du solaire et 35 % au lancement opérationnel du site de Columbia (Etats-Unis).

DIVIDENDE

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 20 mai 2021 le versement d'un dividende de 0,65 euro par action en numéraire. Il en résulterait une distribution totale d'environ 13,5 millions d'euros, représentant 39 % du résultat net part du Groupe retraité qui s'établit à 35 millions d'euros hors charges directement liées au contexte de l'année 2020 (charges de restructurations, dépréciations d'actifs liées à des marchés en forte baisse, dépréciation d'impôts différés), 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. 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. En 2020 le Groupe a révisé de façon détaillée sa cartographie des risques, avec l'appui d'un cabinet externe. Cette démarche complète, réalisée à travers plus de 30 entretiens avec des managers et certains administrateurs du Groupe a permis de revoir certains risques et d'apprécier la pertinence des plans d'actions mis en place.

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 synthèse de ces risques est présentée dans la partie « Facteurs de risque » du présent document.

Cette mise à jour a été validée par le Comité Exécutif du Groupe, puis par le Comité d'Audit et des Comptes. La présentation des résultats de cette mise à jour a été faite en collaboration avec le cabinet externe, qui a ainsi pu donner au Comité d'Audit et des Comptes, sa perception sur la pertinence de l'exercice et donner une appréciation sur la qualité de cette mise à jour. Il a notamment souligné la bonne qualité des travaux du Groupe en comparaison à d'autres sociétés de même taille.

Lors de cet exercice une revue des plans d'actions a été également présentée. Les actions qui ont été 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. Un membre du Comité Exécutif est associé à chaque risque et s'assure de son suivi. Cette organisation illustre la forte implication du Groupe 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 règlementation 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.

Ces missions ont 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 30 audits de site à distance.

La cartographie des risques Sécurité Système d'Information a aussi été remise à jour en 2020. 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, par exemple sur l'information privilégiée (Comité MAR), sur les risques santé, sécurité et environnement (Comité HSE), etc… »

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 2020 et plan d'actions 2021 pour le contrôle interne

Compte tenu de la crise sanitaire, seules 11 missions d'audits ont pu être réalisées en 2020 contre 24 missions programmées initialement (hors audit dédiés à la sécurité ou la sécurité des systèmes d'information). L'évolution constante de la crise sanitaire ayant rendu toute planification difficile, certains audits ont été déprogrammés au dernier moment. Des audits à distance ou partiellement à distance (avec la collaboration d'un auditeur en local pour appuyer l'équipe corporate) ont été déployés. Plus limités en termes de périmètre car certains processus sont difficilement auditables à distance, ces audits se sont davantage appuyés sur des échanges de documents et des visioconférences. Ils ont bien fonctionné et ont permis de contribuer à maintenir un environnement de contrôle interne de qualité.

Sur les 11 audits, 2 ont montré des faiblesses de contrôle interne (un en Chine et un en Europe), dont un site qui était audité pour la première fois. Des plans d'actions ont été immédiatement mis en place. Ces sites feront l'objet d'un contrôle en 2021. Un audit d'investigation a été également mené sur un site par un cabinet externe. Cet audit a montré des défaillances importantes de contrôle interne et de possibles malversations par des personnes ayant quitté le Groupe.

En dehors des audits, le département audit interne a réalisé les actions suivantes :

- Renforcement des engagements figurant dans la lettre annuelle de contrôle interne cosignée par les Dirigeants et les responsables financiers de site,
- Revue du manuel de contrôle interne pour y intégrer des contrôles sur la conformité,
- Déploiement d'un nouveau format de rapport intégré, plus lisible pour les parties prenantes,
- Préparation d'une formation pour des méthodes d'investigations poussées pour les équipes d'auditeurs internes et pour les responsables financiers d'Activités. Cette formation sera déployée en 2021.

Le département d'audit a rendu compte au Comité d'Audit et des Comptes de ses travaux 2020 et de son programme 2021 en décembre 2020.

En 2021, l'objectif principal de la direction de l'Audit Interne sera de réaliser à nouveau un nombre d'audits satisfaisant, en ligne avec les précédentes années, en dépit de la crise sanitaire, en réalisant si nécessaire des audits à distance. Elle continuera par ailleurs de focaliser ses efforts sur l'évolution du contrôle interne, dans le cadre de la mise en place d'un nouveau Core Model qui sera déployé dans les ERP des sites dans les années à venir. Par ailleurs, le Groupe déploiera une formation pour quelques auditeurs seniors et des responsables financiers d'Activité sur des méthodes d'investigation poussées.

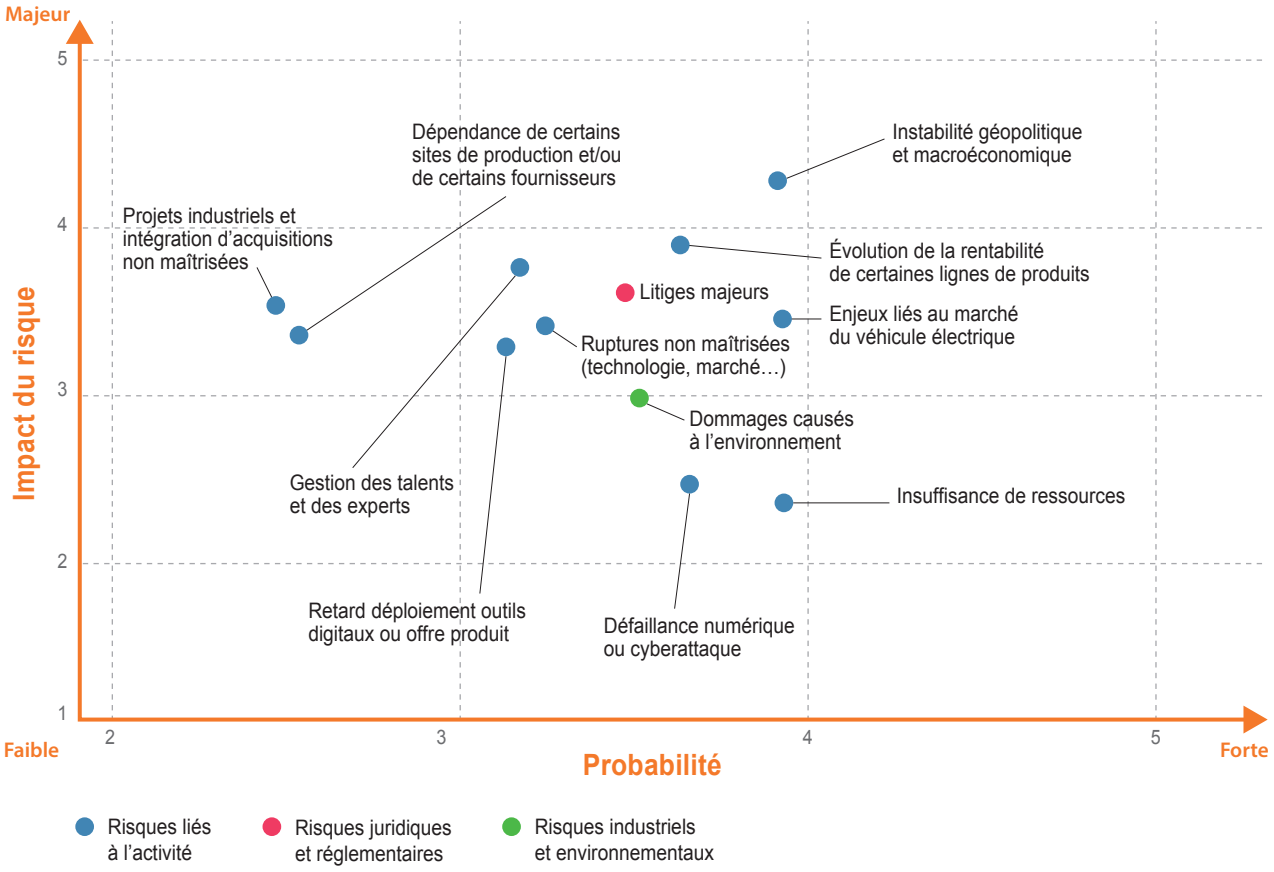
FACTEURS DE RISQUES

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	Instabilité géopolitique et macroéconomique
	Evolution de la rentabilité de certaines lignes de produits
	Enjeux liés au marché du véhicule électrique
	Ruptures et développements technologiques non maîtrisés.
	Gestion des talents et des experts
	Projets industriels et intégration d'acquisitions non maitrisés.
	Retard de déploiement outils digitaux ou offre produits
	Dépendance de certains sites de production et / ou de certains fournisseurs
	Défaillance numérique ou cyberattaque
	Déficit de capital humain (diversité, zones en fort développement)
Risques industriels et environnementaux	Dommages causés à l'environnement
Risques juridiques et réglementaires	Litiges majeurs



1. Risques liés à l'activité

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.

La situation sanitaire actuelle peut potentiellement impacter certaines régions géographiques plus que d'autres et ainsi augmenter ou diminuer le risque macroéconomique 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 a 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 dépréciations 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.

La diversité des marchés du Groupe ainsi que son implantation géographique a globalement permis de résister à la crise sanitaire.

Pour faire face à la récession due à la crise sanitaire, le Groupe a mis en place des actions permettant une adaptation rapide et efficace de sa structure de coûts et a accéléré ses projets de réorganisations industrielles. Il a développé par ailleurs, depuis 2019, 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.

Enfin, le Groupe dispose d'une structure financière solide et des liquidités importantes, sous forme de cash ou de lignes de crédit disponible, permettant de faire face à une dégradation de l'activité (voir chapitre 6, note « Gestion des risques financiers » du présent document).

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 dépréciations 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. En raison du contexte de crise sanitaire, certains plans ont été accélérés. Une adaptation rapide et durable des coûts a permis de baisser le seuil de rentabilité sur certaines activités.

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.

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 poursuivi en 2020 ses développement techniques et commerciaux, notamment sur les fusibles et les busbars. Il a continué ses investissements notamment techniques et humains afin de répondre aux exigences de la norme automobile. Dans ce cadre, le site d'Angers en France, spécialisé dans les busbars a été certifié IATF. Un site de fabrication de fusibles au Mexique est en cours de certification. Cependant, le Groupe est toujours en phase d'apprentissage 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 Groupe «Véhicules Electriques». Ce comité, présidé par le Directeur Général du Groupe, a pour mission de (i) suivre l'évolution de ce marché ainsi que notre positionnement technique et commercial (ii) identifier les risques et les plans d'actions associés et (iii) et formaliser une stratégie. Le Groupe continue d'investir dans des équipes et des compétences dédiées provenant de l'industrie automobile ainsi que dans la certification automobile (IATF). Il évalue régulièrement son programme d'assurance. A la suite des premiers succès commerciaux en 2020, il a mis en place des groupes de travail afin de pouvoir accélérer le développement des compétences, des outils et de l'organisation de Mersen dans le domaine, nécessaire pour être capable de produire à plus grande échelle à partir de 2023.

Le positionnement du Groupe sur le marché du Véhicule Electrique est régulièrement présenté au Conseil d'Administration.

Insuffisance de ressources (diversité, zones en fort développement)

Description du risque

La dimension internationale du Groupe, la diversité des produits, des marchés et des applications nécessitent des ressources et des moyens parfois importants que le Groupe ne peut pas toujours engager en raison de sa taille limitée comparée à d'autres grands groupes multinationaux.

Certaines zones comme l'Asie évoluent rapidement avec l'émergence de nouveaux marchés, clients ou concurrents nécessitant une adaptation constante. Le Groupe a ainsi fait de nombreux investissements, réorganisations industrielles et acquisitions). Cette très forte activité peut engendrer quelques déficits temporaires de capital humain ou des besoins de compétences complémentaires qu'il n'est pas toujours possible de satisfaire rapidement à des coûts compétitifs.

Le Groupe et ses filiales doivent également faire face à une complexité croissante des règlementations, qu'elles soient sociales, environnementales ou fiscales. Les exigences croissantes de documentations et de formalisations de processus en lien avec la conformité entraînent des travaux supplémentaires importants, notamment pour les fonctions support comme les départements financiers et les ressources humaines. Certains sites de taille réduite peuvent avoir des difficultés à assurer une veille règlementaire efficace dans leur pays.

Le Groupe doit par ailleurs progresser sur le plan de la diversité, en particulier la diversité des genres, notamment dans la catégorie des ingénieurs et cadres où les femmes ne représentent que 24,6 % des effectifs ainsi que 20 % dans les organes de direction. Bien que le Groupe ait engagé une politique de diversité, une trop lente féminisation des managers et des instances de direction pourrait nuire à l'attractivité et à l'image du Groupe.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Vitesse et capacité d'adaptation à un changement (marchés, clients) insuffisantes par rapport à des concurrents
- Non-respect (involontaire) de règlementation pouvant être préjudiciable pour le Groupe.
- Dégradation de l'image et/ou de l'attractivité du Groupe du fait d'un manque diversité

Gestion du risque

- Mise en place d'une politique de diversité femme/homme en particulier pour les managers et cadres depuis plusieurs années, faisant partie des grands enjeux RSE du Groupe. Cette politique sera renforcée pour les organes de direction à partir de 2021
- Renforcement de certaines fonctions centrales (conformité, juridique, environnement, …) depuis quelques années pour faire face aux règlementations croissantes
- Existence et renforcement de relais régionaux (RH, Finance, audits) pour apporter un support aux sites locaux.

Ruptures et développements technologiques non maîtrisés

Description du risque

Mersen conçoit des produits sur-mesure, adaptés aux contraintes techniques de ses clients aussi bien en termes de fonctionnalité que de performance. Sur certains de ses marchés stratégiques comme l'électronique, le solaire ou le véhicule électrique, l'évolution des exigences des client 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'accélérer 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 ne nécessitant 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 expertise clé, qui peut permettre de répondre à la prévention de ce risque.

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 éléments 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.

Le Groupe est complexe au regard de sa taille, compte tenu de la diversité de ses produits, marchés et géographies. La gestion de cette complexité repose sur des hommes et femmes de talents, ayant de fortes compétences variées et une connaissance approfondie du Groupe, de ses clients et de ses usines. La transmission des savoirs et le remplacement des talents et experts qui sont en fin de carrière est clé pour le futur du Groupe

Les impacts potentiels sur le Groupe d'une perte ou attrition de talents et/ou d'experts 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.
- Mauvaises décisions stratégiques due à une connaissance insuffisante du Groupe, de sa culture ou de ses marchés d'application

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 systématiques de plans de succession dans les sites importants et les comités de direction (y compris Comité Exécutif)
- Mise en place d'une politique de gestion des carrières, en particulier pour les experts et les jeunes talents.
- Constitution d'un groupe de travail « marque employeur » afin de développer et élargir la notoriété du Groupe auprès des candidats et ainsi d'attirer de nouveaux talents.
- Elargissement envisagé des plans d'incentives long terme à la population des experts et hauts potentiels.

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.

Retard de déploiement des outils digitaux et/ou offre produits pour certains marchés

Description du risque

Une partie croissante de l'activité du Groupe passe par le développement du e-commerce et d'outils d'aide à la mise en œuvre de solutions techniques utilisant les produits Mersen. Cette évolution est particulièrement importante pour les produits et solutions standards de la gamme fusible. Ce tournant digital doit être pris afin de continuer à apporter à nos clients une offre large et complète. La mise en place de ce type d'outil doit aussi nous permettre de nous développer plus largement sur des territoires non encore couverts.

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants :

- Perte d'opportunité de chiffre d'affaires.
- Retard vis-à-vis de nos concurrents avec perte de parts de marchés.
- Impact sur l'image du Groupe et sur sa capacité d'innover.

Gestion du risque

Le Groupe a mis à disposition de ses clients et partenaires :

- des données digitales sous des formats spécifiques par région et/ou pays,
- des outils permettant à nos clients de configurer nos produits dans leurs solutions. Ce type d'outil et d'autres sont actuellement en développement afin de faciliter le processus de commande et offrir au client les solutions techniques adéquats.
- des outils applicatifs tels que celui mis en place pour la reconnaissance produit. Sur cette application, il suffit de scanner le produit pour avoir en instantané l'ensemble de ses caractéristiques et commander le produit si besoin.

Une offre digitale est en place sur le marché nord-américain. Cette offre digitale doit maintenant se décliner sur les autres continents.

Une étude a été menée afin de mettre en place une stratégie Groupe sur ce sujet. Cette étude a permis de définir une feuille de route digitale avec des investissements significatifs prévus ces prochaines années.

Projets industriels et intégration d'acquisitions non maitrisés

Description du risque

Le Groupe poursuit sa croissance en répondant au mieux aux besoins des clients et en étendant son offre produits tout en restant compétitif. Pour cela, l'adaptation du Groupe est constante et passe notamment par des projets industriels importants, comme des extensions ou des déménagements d'usines ou des transferts d'activités.

Ces projets peuvent être complexes pour des raisons techniques, règlementaires, commerciales ou humaines. Ils peuvent donc être plus couteux ou plus longs que prévus, voire avoir un effet négatif sur l'activité future en cas de perte de clients et/ou de compétences.

Le Groupe a par ailleurs 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 et surtout humaine est une des clés importantes dans 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 de graphite isostatique et extrudé. Cette acquisition fait l'objet d'investissements importants pour redémarrer l'usine, le Groupe devant également maîtriser la fabrication d'un graphite extrudé de qualité. C'est un projet complexe, de plusieurs années, stratégique pour le Groupe et qui requiert des ressources importantes

Les impacts potentiels sur le Groupe seraient les suivants, en cas d'échec de plusieurs projets importants ou d'un projet significatif

- Transfert d'activité ou d'usine mal maîtrisé pouvant affecter les ventes ou la rentabilité
- Allongement et surcoût du projet de l'usine de Columbia par rapport aux attentes
- Difficulté à recruter ou maintenir les expertises nécessaires au redémarrage de l'usine de Columbia ou à la fabrication de graphite extrudé
- Investissements financiers ou coûts supplémentaires afin de mettre à niveau les sociétés ou actifs acquis.

Gestion du risque

Les projets industriels ou d'acquisitions sont gérés par des groupes dédiés supervisés par un organe de gouvernance dont l'objectif est notamment de surveiller leur bonne exécution par rapport à la feuille de route initiale. Les projets industriels les plus significatifs sont suivis mensuellement par la Direction de l'Excellence opérationnelle qui en fait un compte-rendu au Comité Exécutif.

Le projet Columbia fait l'objet d'un suivi spécifique avec des présentations régulières au Conseil d'Administration. Des experts dans la fabrication de graphite extrudé ont été recrutés.

Concernant les déménagements d'usines, des précautions sont prises afin de minimiser l'impact d'un retard éventuel, comme la constitution de stocks de sécurité.

Toutes les acquisitions font l'objet de due diligences (opérationnelle, informatique, légale, environnementale et financière) et d'un plan d'intégration adapté suivi régulièrement par des membres du Comité Exécutif.

Dépendance de certains sites de production et/ou certains fournisseurs

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.

Le Groupe peut dépendre de certains fournisseurs. En cas de retard significatif de livraison de composants ou matière, des productions sont susceptibles d'être temporairement arrêtées ou retardées, entrainant ainsi des insatisfactions de clients, voire des pénalités de retard. Si aucun fournisseur ne représente plus de 2 % des achats du Groupe, un fournisseur peut toutefois être significatif pour une usine importante du Groupe

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.
- Dans certains sites du pôle *Advanced Materials*, des retards de fabrication peut entrainer des pénalités de retard importantes
- 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 de la crise sanitaire. Il est prévu d'étendre les plans de continuité d'activité à d'autres unités au cours des prochaines années.

Il existe pour la quasi-totalité des fournisseurs stratégiques de matières premières et de composants au moins une seconde source. Cependant la seconde source ne pourrait pas toujours, de façon rapide, suppléer le besoin pour un manque significatif et dans la durée du fournisseur principal.

La solution externe est parfois possible, notamment avec la sous-traitance de certains procédés ou encore l'achat de pièces à d'autres sociétés.

2. Risques industriels et environnementaux

Dommages causés à l'environnement

Description du risque

Le Groupe a plus de 130 ans d'existence avec un héritage industriel fort dont le développement a été réalisé en partie grâce à 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 soumis à des règlementations 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_2.

Les impacts potentiels sur le Groupe sont potentiellement significatifs en cas d'occurrence de plusieurs évènements ; 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 règlementations.
- Non renouvellement ou suspension d'une autorisation d'exploitation pouvant entrainer 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 règlementaires

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 qu'environ 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.

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 2020, le montant du redressement ainsi corrigé s'élève à 12,4 millions de Real Brésilien, soit environ 1,9 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020. 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 4,6 millions de Real Brésilien, soit environ 0,7 million d'euros. Une provision de 133 mille Real Brésilien, soit environ 21 mille euros, a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Pénalités (années 2001, 2002, 2003) pour retard de dépôt de déclaration fiscale, pour un montant total de 4,2 millions de Real Brésilien. Une provision de 4,2 millions de Real Brésilien, soit environ 0,66 million d'euros, a été comptabilisée à hauteur du risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est, selon les années en cause, devant la Cour Fédérale ou en appel devant la Cour Fédérale ;
- Pénalités (année 1998) pour erreurs sur les bases de contributions sociales, pour un montant total de 2,8 millions de Real Brésilien, soit environ 450 mille euros. Une provision de 0,6 million de Real Brésilien, soit environ 97 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est en appel devant la Cour Fédérale ;
- Trois litiges pour un montant total de 2,3 millions de Real Brésilien, soit environ 360 mille euros. Une provision de 0,55 million de Real Brésilien, soit environ 87 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. 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 en appel devant la Cour Administrative ; (2) une pénalité (année 1995) pour des différences de base imposable à la taxe locale sur les produits industriels, litige pendant devant la Cour Fédérale ; (3) une pénalité (année 2007) pour anomalie dans les déclarations sociales, le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Remise en cause du bénéfice d'un régime de zone franche (année 2004) pour un montant de 1,8 millions de Real Brésilien, soit environ 276 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 1,6 million de Real Brésilien, soit environ 248 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.

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 47 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, 2012 et 2013. Le litige est pendant devant la Cour d'Appel. Un risque de 81 mille euros est par ailleurs encouru en matière de droits de douane (années 2011, 2014, 2016, 2020), 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.

2. Procédures administratives et contentieuses

2.1. 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 Administrative d'Appel de Paris 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 et les autres défenderesses, qui contestent cette décision, avaient formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat. Le 12 octobre 2020, ce dernier a rejeté l'essentiel des moyens de cassation.

L'expert judiciaire a rendu son rapport en juillet 2020, la procédure est toujours pendante devant la Cour Administrative d'Appel. Le Groupe a constitué une provision pour le risque qu'il estime encourir au titre de ces procédures.

2.2. 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. Le 23 novembre 2020, le Tribunal correctionnel de Nanterre a fait droit aux arguments de la Société et de son Dirigeant de l'époque et a renvoyé le dossier à l'instruction en raison des graves irrégularités affectant l'ordonnance de renvoi. La Société et son Dirigeant de l'époque contestent les faits qui leur sont reprochés et feront valoir leurs arguments en défense dans le cadre de cette nouvelle phase d'instruction qui s'ouvre.

2.3. 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 2020 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 2020 au titre du programme Responsabilité civile / Environnement / Responsabilité civile professionnelle / Responsabilité civile aviation s'est élevé à 861 790 euros (hors taxes).

Le renouvellement du programme d'assurance Responsabilité civile pour l'exercice 2021 s'est déroulé dans un contexte particulièrement tendu du marché des assurances. Le Groupe a donc décidé de lancer une large consultation des assureurs et de réorganiser son programme responsabilité civile afin de pouvoir maintenir un niveau de couverture stables et un montant total de primes maitrisé.

2. Assurance dommages/ 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 2020 au titre de ce programme s'est élevé à 892 781 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 2020 s'est élevée à 80 800 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 93 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

Contexte

Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent en 2020, Mersen SA enregistre un résultat net en perte de -11,5 millions d'euros. Cette perte provient pour l'essentiel de moindres revenus provenant de ses filiales et de dépréciations (sans effet cash) de titres de participations.

La structure financière de Mersen SA reste toutefois très solide avec des capitaux propres de 373 millions d'euros à comparer à un endettement financier net de 76 millions d'euros. La société n'a pas versé de dividendes en 2020 compte tenu de la faible visibilité sur les activités de ses filiales opérationnelles qui prévalait au second trimestre de 2020.

Analyse du résultat

Les ventes et autres produits de la société mère, Mersen SA, s'élèvent à 18,3 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 -0,3 million d'euros.

Le résultat financier s'établit à -14,2 millions d'euros contre 19,0 millions d'euros en 2019, et correspond principalement aux dividendes reçus des filiales pour 22,4 millions d'euros contre 33,5 millions d'euros en 2019 ainsi qu'aux dépréciations des titres de participations qui s'élèvent à 36,2 millions d'euros contre 15,8 millions d'euros en 2019 et provisions pour risque pour 2,6 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt et éléments exceptionnels s'élève à -14,5 millions d'euros. Le résultat exceptionnel traduit un gain de 0,1 million d'euros contre une perte de 0,3 million d'euros en 2019. Ce gain est notamment lié à la diminution du coût du rachat de nos propres actions dans le cadre du programme d'animation.

Le produit d'impôt de 2,5 millions d'euros s'explique par l'économie d'impôt réalisée avec les filiales françaises bénéficiaires intégrées fiscalement.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat net s'élève à -11,5 millions d'euros contre 24,3 millions d'euros en 2019.

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)

	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					
(En milliers d'euros)	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
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	3				1	1	155	1			42	43
Montant total des factures concernées TTC	547				1	1	3 372	-4			455	451
% du montant total des achats de l'exercice TTC	13,32 %				n/s	n/s						
% du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							18,79 %	n/s			2,53 %	2,51 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues TTC												
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L.443-1 du code de commerce)												
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

UNE CROISSANCE ET UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLES 102

1. Une approche ambitieuse de la RSE 102
2. Les fondamentaux de la RSE Mersen 102
3. Organisation 103
4. Notations extra-financières 103

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE 104

1. Méthodologie 104
2. Feuille de route RSE 106
3. Réalisations 2020 106

DÉVELOPPER DES PRODUITS INNOVANTS ET DURABLES 107

1. Maîtriser nos approvisionnements 107
2. Développer des produits innovants qui participent au développement durable 108
3. Développer des produits à empreinte environnementale réduite, de leur conception à leur recyclage 109

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES DE PRODUCTION 111

1. Organisation : le système de management et le rôle des parties prenantes 111
2. Conformité environnementale et investissements 112
3. Utilisation des ressources 113
4. Changement climatique 114
5. Émissions et déchets 116

LE CAPITAL HUMAIN, SOCLE DU GROUPE 117

1. Une culture Groupe tournée vers la collaboration 117
2. Favoriser le développement des compétences 124
3. Une politique de rémunération motivante 127
4. Santé et sécurité : la priorité de toutes nos actions 129

PROTÉGER LE GROUPE ET SA RÉPUTATION 133

1. Ethique et Compliance 133
2. Fiscalité responsable 136
3. Protection des systèmes d'information 137

AUTRES INFORMATIONS RSE 138

NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING 138

1. Périmètre de reporting 138
2. Périodes de reporting 139
3. Collecte des données 139
4. Acteurs du reporting et responsabilités 140
5. Précisions méthodologiques 140
6. Tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers 142

RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 145

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**. A ce titre, le Conseil d'administration s'engage au côté de la direction générale du Groupe et l'accompagne dans la définition et le suivi de ses objectifs. 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 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

Les efforts entrepris par le Groupe depuis une dizaine d'années pour formaliser, améliorer et consolider sa démarche de développement durable sont reconnus par plusieurs organisations indépendantes.

En 2020, Mersen a reçu la notation BBB (sur une échelle de AAA à CCC) par MSCI ESG, contre BB en 2019.

En 2020, ISS a évalué les performances de Mersen dans les domaines de l'environnement, du social et de la gouvernance. Pour les transparences environnementale et sociale, le Groupe a reçu une évaluation de 3 (transparence élevée = 1, transparence faible = 10), et pour la gouvernance, une évaluation de 2. (Faible risque Gouvernance = 1 - Risque Important de Gouvernance = 10).

Mersen a obtenu une médaille d'argent pour son engagement en matière de développement durable par EcoVadis, avec une note de 61/100. Le Groupe fait partie du top 11 des compagnies de son secteur évaluées par EcoVadis

Pour la première fois cette année, le Groupe a contribué au Carbon Disclosure Project, une organisation indépendante à but non lucratif, qui évalue la performance carbone de grandes entreprises et leur stratégie face au changement climatique et à la protection de l'eau pour le compte de plus d'investisseurs institutionnels représentant plus de 106,000 milliards de USD.

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 33ème rang. La Société était positionnée au 38e rang en 2019.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE

1. Méthodologie

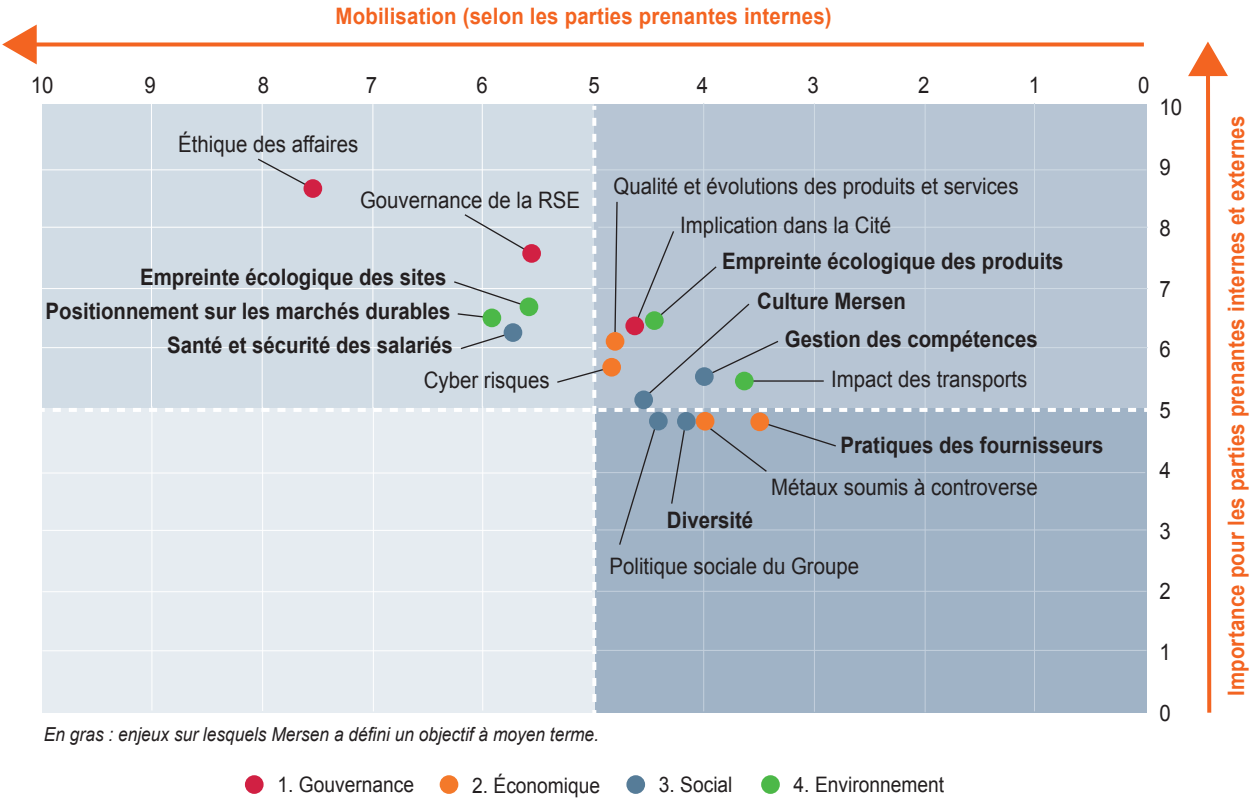
En 2018, Mersen a réalisé sa première matrice de matérialité des enjeux liés à sa Responsabilité Sociale d'Entreprise. Cette démarche a permis **d'identifier les principaux risques et opportunités extra-financiers** auxquels le Groupe est susceptible d'être exposé compte tenu de ses métiers, de l'évolution 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 partie 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. A la suite de cette analyse, la matrice de matérialité a été légèrement modifiée et enrichie.

En 2020, la matrice n'a pas été modifiée.



En gras : enjeux sur lesquels Mersen a défini un objectif à moyen terme.

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.	117
Culture Mersen	Valoriser et promouvoir la culture du Groupe Mersen qui s'appuie sur le leadership local, la confiance, la responsabilisation et la collaboration.	119
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.	124
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.	121
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.	129
Positionnement sur les marchés durables	Développer une politique environnementale proactive pour le Groupe, assurer la conformité des activités avec les réglementations environnementales applicables.	108
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.	111
Empreinte écologique des produits	Optimiser l'empreinte écologique des produits Mersen en réduisant les consommations de matières premières et la production de déchets.	109
Impact des transports	Optimiser les transports de marchandises (matières premières, produits intermédiaires et finis) et les déplacements des collaborateurs.	107
Pratiques des fournisseurs	Etre attentif aux pratiques sociales et environnementales sur un périmètre ciblé de fournisseurs.	107
Cyber risques	Protéger le Groupe des attaques de ses systèmes d'information qui visent à endommager leur fonctionnement, manipuler, bloquer ou voler des données.	137
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.	109
Métaux soumis à controverse	Gestion responsable de l'approvisionnement en métaux susceptibles d'avoir des impacts sociaux et/ou environnementaux négatifs.	108
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.	103
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…)	133
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.	120

2. 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 (y compris sous-produits)
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 ≤ 1,40 ; 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 ingénieurs et cadres d'ici 2022 • 100 % des managers formés sur les programmes « Open Manager »

3. Réalisations 2020

Mersen a fait preuve de résilience et d'agilité dans le contexte économique inédit de l'année 2020. Cependant, le fonctionnement de certaines usines a été perturbée pendant quelques semaines voire quelques mois et pourrait l'être à nouveau en 2021. La feuille route du Groupe reste inchangée ; certaines réalisations de l'année 2020 ne reflètent pas nécessairement les efforts entrepris en raison du contexte.

Ambition	Réalisations 2020
Développer des produits innovants qui contribuent à la transition écologique	• 56 % 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 : 60 % (+ 14 points)
Améliorer et sécuriser la performance sociale et environnementale de notre panel fournisseurs	• Nombre de chartes achats diffusées : 1 960 • Nombre de chartes signées : 904
Développer et consolider la culture de la santé et de la sécurité au sein du Groupe	• 4 573 visites de sécurité *(MSV : Management Safety Visits)* • LTIR = 1,54 *(Lost-Time Injury Rate)* • SIR = 64 *(Severity Injury Rate)*
Développer et retenir nos expertises à travers une organisation favorisant l'intelligence collective	• 24,2 % de femmes ingénieurs et cadres (+4,2 points vs 2018) • 69 % 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 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 portée aux minerais provenant de zones de conflit et aux risques de corruption des tiers

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.

En 2020, cette charte a été adressée à 1960 fournisseurs dont 400 représentent environ 80 % de ses achats de matériaux. Environ 46 % des fournisseurs ont retourné cette charte signée.

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. En raison du contexte sanitaire, le Groupe n'a pas pu assurer de suivi de ces questionnaires d'auto-évaluation en 2020.

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 est désormais évalué selon une grille de risques. Les fournisseurs à risques font l'objet d'une étude plus approfondie. En 2020, 7 fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation spécifique. L'analyse complémentaire menée n'a pas révélé de risque particulier concernant la corruption.

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 a commencé à identifier en 2020 des axes de progrès pour réduire l'impact CO_2 de ses transports de marchandises, développer l'achat d'énergies renouvelables et sensibiliser ses fournisseurs principaux aux enjeux RSE.

Supply chain day

Depuis 2016, Mersen Brésil organise chaque année une journée « Supply Chain » pour partager avec ses fournisseurs ses attentes et ses exigences.

En 2020, cette rencontre, qui s'est tenue sous forme virtuelle pour répondre aux contraintes sanitaires, a rassemblé 56 entreprises. À cette occasion, Mersen a choisi de renforcer les échanges autour de thèmes liés à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Des représentants des fonctions commerciales, financières et industrielles de Mersen ont été également invités afin d'en apprendre davantage sur les initiatives durables globales et locales de Mersen.

L'ensemble des participants ont été encouragés à prendre part aux discussions et à partager les meilleures pratiques, contribuant ainsi à renforcer l'implication de chacun sur le sujet.

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 règlementation 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	2020	2021
■ Améliorer et Sécuriser la performance sociale et environnementale de nos fournisseurs	■ Envoi de la charte à 1960 fournisseurs ■ 904 (soit 46 % du total) chartes signées	■ Auto-évaluation de nos fournisseurs stratégiques représentant au moins 80 % de la valeur des matériaux achetés

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 protection et le monitoring 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, ou de conversion de puissance.

Semi-conducteurs : Mersen contribue au développement de semi-conducteurs plus compacts et plus efficaces grâce à son offre de graphite haut de gamme et de feutres d'isolation. 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

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.

En 2020, les principaux marchés de développement durable, à savoir les énergies renouvelables, l'électronique et les transports verts, ont été stables par rapport à l'année dernière, une performance remarquable dans cette année de crise. En revanche, les industries de procédés, la chimie ou l'aéronautique ont affiché une baisse significative. La part du chiffre d'affaires sur des marchés liés au développement durable est donc particulièrement importante cette année.

Nos objectifs	2020	2021
■ Développer des produits innovants qui contribuent à la transition écologique	■ 56 % du chiffre d'affaires sur des marchés liés au développement durable	■ 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 conçoit et 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 et d'acier ;
- pour le pôle *Electrical Power*, de composants céramiques et de matières premières recyclables (Cuivre, Aluminium, Zinc, Argent en particulier).

Sur les bases des principes de l'économie circulaire, Mersen s'efforce **d'optimiser l'empreinte écologique de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie** - de la conception, à la production puis à l'utilisation et à la fin de vie y compris le recyclage des produits en fin de vie.

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 identification des filières de recyclage.

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 produit**s (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 en fin de vie

Les produits vendus par Mersen sont intégrés par ses clients, majoritairement des OEM (Original Equipment Manufacturer), dans des systèmes complexes. C'est donc en tant que partenaire de ses clients que le Groupe peut s'associer au recyclage de ses produits. Les démarches sont donc généralement à l'initiative de ces derniers suivant leurs propres objectifs de recyclage. Elles s'inscrivent dans une collaboration de long terme.

Dans le Groupe, on peut séparer les produits en 2 grandes catégories :

- Les produits « électriques » : ils peuvent être soumis à la directive DEEE et à ce titre sont recyclés via une filière organisée par les OEM.

  A titre d'exemple,

  - Schneider Electric facilite le processus de recyclage de ses produits (et donc des produits Mersen type fusibles qui les composent) en proposant à ses clients, par pays, la collecte et le traitement des déchets.
  - ABB apporte son soutien à ses clients et fournit des instructions de recyclage.
- Les produits à base de graphite : la poudre et les déchets de graphite sont utilisés dans le processus de fabrication du graphite artificiel. Le recyclage du graphite s'inscrit donc dans un cercle vertueux.

  A titre d'exemple,

  - L'usine de Suhl en Allemagne a organisé avec un de ses clients la récupération de toutes les chutes de graphite non utilisées. Environ 3,5 tonnes ont ainsi été récupérées en une année.
  - Certains balais pour l'éolien sont conçus avec de l'argent. En Allemagne, un client renvoie les balais usés, et en fonction du poids d'argent recueilli, bénéficie gratuitement d'une quantité de nouveaux balais.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES DE PRODUCTION

Mersen **s'engage à réduire l'impact sur l'environnement de ses sites industriels**. Nous nous engageons à ne faire aucun compromis sur les questions d'environnement quels que soient les enjeux commerciaux et financiers. Au-delà du respect des règlementations environnementales applicables, le Groupe est engagé à minimiser l'impact de chaque usine et à s'assurer que chacune préserve les communautés et l'environnement.

Notre stratégie en matière d'environnement se base sur la conformité règlementaire, l'utilisation responsable des ressources, la prise en compte du changement climatique, la maîtrise des émissions de toute nature et la réduction de nos déchets.

En résumé :

- Respect des réglementations environnementales
- Utilisation responsable des ressources
- Prise en compte du changement climatique
- Réduction des émissions et des déchets

1. Organisation : le système de management et le rôle des parties prenantes

Etabli en 2019, le **système de management environnemental** (SME) décrit l'organisation et le cadre des principes mis en œuvre dans tous les sites du Groupe. 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) ;
- La prise en compte du changement climatique par les émissions de gaz à effet de serre ;
- Les émissions de toute nature (air, sol, eau) et les déchets.

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 le déploiement du système de management 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.

Des collaborateurs sensibilisés à l'environnement

Depuis 2018, le Groupe a intensifié la formation à l'environnement pour ses employés. Cet effort a été maintenu en 2020 avec une baisse de 7 % par rapport à 2019 dû à l'impact de la crise sanitaire. En 2020, le module « Discover Safety & Environment by Mersen » de présentation de la santé, de la sécurité et l'environnement dans le Groupe a été profondément remanié avec un parcours individuel en ligne obligatoire pour l'ensemble des employés comprenant des vidéos, des présentations et des quizz (soit 2 206 heures en 2020 réparties 1 654 heures de sécurité et 552 heures d'environnement).

Formation à l'environnement	2020	2019	Ecart
Heures	6 390	6 840	-6,6 %

Certification ISO 14001 : fin 2020, 40 % des sites du périmètre environnemental est certifié ISO 14001, norme de système de management environnemental, contre 39 % en 2019.

2. Conformité environnementale et investissements

La conformité avec les lois et réglementations environnementales est la base du système de management environnemental.

Conformité avec la réglementation : localement, les sites industriels identifient et communiquent les exigences juridiques environnementales, à savoir les exigences locales et nationales, les permis et autorisations, les codes applicables au Groupe et ceux volontairement souscrits. 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 les conséquences des changements de réglementation environnementale 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.

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 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 est appliqué par 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 imposant aux industriels d'enregistrer les produits chimiques pour une quantité annuelle comprise entre 1 et 100 tonnes, le Groupe n'en 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 ; les plus complexes sont gérées avec des procédures documentées.

Les employés sont informés régulièrement de l'engagement environnemental du Groupe, de son système de management associé, et de leur rôle dans le déploiement de ce dernier. Ils sont formés aux procédures appropriées et doivent également comprendre la conséquence possible en cas de non-respect. Depuis 2017, Mersen réalise systématiquement un audit environnemental en cas d'acquisition ou de vente d'immobilier industriel.

Malgré les meilleurs efforts, la possibilité d'incident environnemental 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.

Le Groupe inclut une étude d'impact environnemental pour ses projets significatifs d'investissement. Elle est prise en compte dès le début du projet pour évaluer les impacts potentiels et anticiper les risques environnementaux. A titre d'exemple en 2020, ce fut le cas pour l'étude de conception d'un équipement d'abattement des émissions en dioxyde de soufre à Pagny-sur-Moselle (France). Cette étude, présentée aux autorités règlementaires, comprenait, entre autres, son empreinte carbone (montant d'investissement, énergie, achat de consommables, déchets).

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.

Le Groupe a depuis 2020 séparé les investissements de mesure environnementale et ceux liés à la sécurité dans ce rapport. En 2020, Mersen a consacré 1,6 M€ pour des mesures environnementales.

Au 31 décembre 2020, le montant des provisions pour risque environnemental s'est maintenu à 4,8 M€ comme à la fin de 2019. Ils sont constitués de 3,7 M€ pour le site de Columbia, Tennessee aux Etats-Unis et de 1,0 M€ pour le site en location de Saint-Loup-de-Naud en France. Le site de Columbia, arrêté par son précédent propriétaire en 2015 et acquis par Mersen en 2019, avait fait l'objet d'un audit environnemental sans prélèvement d'échantillon de sols et d'eau souterraine et a conduit à la décision de constituer une provision en cas de risque avéré de pollution. En 2020, il n'y a pas eu d'incident environnemental sur ce site. Mersen a constitué une provision pour la dépollution du sol du site de Saint-Loup-de-Naud après avoir mené les études et obtenu l'accord des autorités administratives pour commencer les travaux de dépollution à partir de 2021. Ce risque de pollution mineur relevé en 2010 était consécutif à des pratiques antérieures à l'intégration de ce site dans le Groupe.

En 2020, le Groupe a reçu 4 notifications mineures des autorités environnementales.

en M€	2020	2019
Investissements de mesure environnementale	1,6	NA
Provisions pour risque environnemental	4,8	4,8
Amendes pour non-conformité environnementale	0	0
Notifications d'autorités environnementales (en nombre)	4	0

3. Utilisation des ressources

Le Groupe est engagé dans l'utilisation responsable et durable des ressources énergétiques, de l'eau et des matières premières. Pour cela, il a commencé à déployer dans les sites industriels depuis 2018 la mesure de consommation par unité locale de production en commençant par les sites les plus consommateurs. Après avoir mis en place ces indicateurs d'intensité, les sites développent des plans adaptés sans influence du volume de production.

Utilisation responsable des énergies

Le Groupe utilise principalement deux sources d'énergie que sont le gaz naturel et l'électricité et la consommation la plus importante provient des sites industriels dans les procédés d'élaboration du graphite et du feutre du pôle *Advanced Materials*. Ces deux énergies sont utilisées dans des fours à haute température notamment.

En 2020, le Groupe a mis à jour la méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre (voir Changement climatique). La part des sources d'énergies renouvelables est ainsi traitée par le bilan sur les émissions de gaz à effet de serre et non plus dans ce chapitre.

25 % des initiatives environnementales menées en 2019 et 2020 portaient sur la consommation énergétique et la majorité sur l'efficacité énergétique des procédés de fabrication. Par exemple, l'installation d'un nouveau four de brasage dans le site de Shanghai Songjiang en Chine a permis de réduire la consommation électrique de 40 % par unité de production. A Bommasandra en Inde, le changement des actuateurs hydrauliques par des versions électriques a permis une diminution drastique de la consommation électrique pour de plus petits moteurs. A Pagny-sur-Moselle en France, l'isolation thermique des points faibles d'une installation de chauffage au gaz des réservoirs d'imprégnation a permis une baisse de consommation de 15 % par unité de production.

En 2020, la consommation énergétique totale du Groupe a baissé de -12,5 % à 360,6 GWh par rapport à l'année 2019. Cela s'explique par la baisse d'activité de -10,8 % en chiffre d'affaires. Le ratio d'intensité énergétique a continué à s'améliorer en 2020 avec une baisse de -1,9 % grâce aux projets menés par les sites industriels cités ci-avant.

Energie en GWh	2020	2019	Ecart
Electricité achetée	204,5	229,0	-10,7 %
Gaz naturel	151,6	176,9	-14,3 %
Gaz de pétrole liquéfié (GPL)	2,0	3,1	-34,0 %
Fuel, propane, butane	2,4	3,1	-23,8 %
TOTAL	**360,6**	**412,2**	**-12,5 %**
Intensité énergétique en GWh/M€ de CA			
Ratio d'intensité énergétique	*0,426*	*0,434*	*-1,9 %*

Utilisation de l'eau

Le Groupe effectue principalement des prélèvements d'eau afin de refroidir ses équipements utilisant des procédés de chauffage (cuisson et imprégnation du graphite et graphitation) et la rejette en s'assurant de sa qualité. Le Groupe a précisé en 2020 la répartition des sources de prélèvement d'eau.

19 % des initiatives environnementales menées en 2019 et 2020 portaient sur la consommation d'eau. Par exemple, le site de Bommasandra a installé une station de traitement des eaux usées ainsi qu'une unité de filtration pour une utilisation en eau sanitaire. Sur ce site également, l'installation d'un bassin de récupération des eaux pluviales et de surface a permis une économie appréciable dans une région où la fourniture d'eau subit des interruptions relativement fréquentes.

En 2020, les prélèvements d'eau ont baissé de -11,5 % à 605 128 m³ par rapport à 2019 s'expliquant par la baisse du chiffre d'affaires de -10,8 %. Le ratio d'intensité de prélèvements d'eau est resté stable entre les deux années (-0,7 %).

Prélèvements d'eau en m³	2020	2019	Ecart
Total des prélèvements d'eau	605 128	683 478	-11,5 %
dont provenant de fournisseurs d'eau	*482 388*	*NA*	
dont provenant d'eau de surface	*1 145*	*NA*	
dont provenant d'eau souterraine	*113 645*	*NA*	
dont provenant d'eau de mer	*0*	*NA*	
dont provenant d'eau produite	*7 950*	*NA*	
Intensité de prélèvements d'eau en m³/M€ CA			
Ratio d'intensité de prélèvements d'eau	*714*	*719*	*-0,7 %*

Utilisation des matières premières

Le Groupe a identifié une liste des matières premières principales pour les produits en graphite, d'isolation et le cuivre et l'aluminium. Elles ne sont pas consommées de façon homogène par l'ensemble des sites, aussi le recours à un ratio d'intensité au chiffre d'affaires n'est pas pertinent.

Graphite : Les principales matières premières entrant dans la fabrication des blocs, des plaques et des tubes en graphite sont le brai, les cokes 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.

Isolation : Les principales matières premières entrant dans la fabrication des produits d'isolation (feutres rigide et souple) sont la fibre viscose et la résine phénolique. En 2020, ces matières ont été ajoutées à ce rapport compte-tenu de l'augmentation d'activité prévue dans les prochaines années pour cette ligne de produit.

Les consommations de matières nécessaires à la fabrication des produits en graphite et d'isolation sont calculées sur la base des volumes de produits finis et convertis par des coefficients issus des recettes d'élaboration des produits.

Matières premières en tonnes	2020	2019	Ecart
Brai	5 564	7 314	-23,9 %
Cokes	6 021	7 720	-22,0 %
Graphite artificiel	2 748	3 607	-23,8 %
Autres matières	478	955	-49,9 %
Fibre viscose	429	NA	
Résine phénolique	40	NA	

Cuivre et aluminium : le cuivre est une matière importante entrant dans la fabrication des balais, des fusibles, des sectionneurs et des busbars. L'aluminium entre dans la fabrication des refroidisseurs et des fusibles.

Cuivre et aluminium en tonnes métriques	2020	2019	Ecart
Cuivre	3 694	3 825	-3,4 %
Aluminium	1 638	1 474	+11,1 %

L'augmentation de la consommation d'aluminium provient d'une hausse de la demande spécifique sur les refroidisseurs.

19 % des initiatives environnementales menées en 2019 et 2020 portaient sur la consommation des matières et composants. Par exemple, les sites de Shanghai Songjiang en Chine et de Saint-Sylvain-d'Anjou en France ont eu recours à des logiciels d'optimisation de placement de pièces pour réduire les chutes de cuivre à l'opération de poinçonnage.

Utilisation de matériaux d'emballage

Bois et carton : utilisés 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.

Bois et carton en tonnes métriques	2020	2019	Ecart
Bois	2 229	2 687	-17,0 %
Carton	1 635	1 506	+8,6 %

4. Changement climatique

Mesure des émissions de gaz à effet de serre

Depuis 2018, Mersen a adopté **les standards de 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* : *A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Le Groupe utilise ce protocole pour toutes les définitions, les hypothèses et les calculs sauf expressément mentionné.

Comme défini dans le protocole, Mersen utilise l'approche de contrôle (plutôt que l'approche *equity*) pour les émissions des scopes 1 et 2 des sites sur lesquels il possède le contrôle opérationnel.

Les sources d'émission retenues en 2020 sont les suivantes :

SCOPE 1 : émissions de GES directes

- Les émissions résultant de la combustion de gaz naturel, de gaz de pétrole liquéfié, de fuel, de propane et butane ;
- Les émissions résultant des véhicules de fonction ;
- Les émissions directes résultant des procédés d'élaboration du graphite et du feutre à savoir la cuisson et la graphitation des blocs, des plaques et des tubes sur les sites de St Marys', Chongqing, Amiens, Pagny-sur-Moselle, Bommasandra, Harbin, Bay City, Holytown ;
- Les émissions directes des autres procédés de fabrication ont été considérées négligeables.

SCOPE 2 : émissions de GES indirectes

- Les émissions résultant de la consommation d'électricité achetée.

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 transports maritime, aérien et routier ;
- Les émissions liées aux déplacements professionnels et aux trajets domicile-travail ;
- Les émissions liées aux déchets ;
- Les émissions liées à l'utilisation et à la fin de vie des produits sont exclues car les produits de Mersen sont intégrés dans les systèmes de ses clients.

Les facteurs d'émission proviennent de la base carbone de l'ADEME. Selon son engagement en 2019, le Groupe a réalisé une étude pour déterminer les facteurs d'émissions plus pertinents pour l'achat des matières premières du graphite et du feutre.

Les données d'activités incluent à la fois des données de sites industriels pour les scopes 1 et 2 et des données centrales pour le scope 3. Comme défini dans le protocole, l'année de base 2019 a été recalculée pour tenir compte de changements de méthodes et de périmètre :

- les facteurs d'émission des énergies sauf l'électricité ont été mise à jour selon la base carbone de l'ADEME,
- les facteurs d'émission d'achat des matières premières du graphite ont été déterminés et sont plus pertinents que celui de l'acier utilisé en 2019,
- les données relatives au site de Malonno acquis en 2019 ont été incluses en 2020 (pour 2019 et 2020),
- les émissions des joint-ventures calculées séparément en 2019 ont été supprimées car déjà comptabilisées dans les scopes 1, 2 et 3,
- sites acquis (Maulburg) : les émissions 2019 des scopes 1 et 2 ont été ajoutées,
- activités transférées (Yueqing à Changxing, Frankfurt à Amiens) : les émissions 2019 des scopes 1 et 2 sont inchangées.

Emissions GES en tonnes de CO_2 équivalents	2020	2019	Ecart
Emissions directes de combustion de gaz et fuel	38 312	45 572	-16 %
Emissions directes des véhicules de fonction	1 174	1 368	-14 %
Emissions directes des procédés	13 095	16 778	-22 %
Sous-total des émissions du scope 1	**52 581**	**63 718**	**-17 %**
Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	93 915	112 275	-16 %
Sous-total des émissions du scope 2	**93 915**	**112 275**	**-16 %**
Emissions indirectes liées à l'achat de biens et de services	74 968	100 985	-26 %
Emissions liées aux investissements	43 331	40 600	+7 %
Emissions indirectes liées aux transports maritimes, aériens et routiers	14 946	39 013	-62 %
Emissions liées aux déplacements professionnels	1 589	5 646	-72 %
Emissions liées aux trajets domicile travail	3 625	3 986	-9 %
Emissions liées aux déchets	4 229	4 478	-6 %
Sous-total des émissions du scope 3	**142 687**	**194 708***	**-27 %**
TOTAL DES ÉMISSIONS	**289 184**	**370 700***	**-22 %**

** les émissions du scope 3 déclarées en 2019 ont été comptabilisées sur des données de 2018.*

Réduire notre impact

En réponse au changement climatique et aux risques liés à l'augmentation de températures, le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte carbone de ses sites industriels. Pour cela, il s'appuie sur deux axes stratégiques :

- Une coordination et un effort de développement industriel cross - business units pour améliorer les procédés de fabrication et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre
- Le contrôle de certains postes d'émissions du scope 3 afin de réduire leur impact

Début 2021, le Groupe a communiqué sur un **objectif de réduction de 20 % de l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre** d'ici à 2025 par rapport à 2018.

Le comité mensuel HSE suit le déploiement des actions de moyen et long terme.

En 2020, les émissions des scopes 1 et 2 ont baissé respectivement de -17 % et -16 % par rapport à 2019. Elles sont engendrées pour plus de 90 % par les activités du pôle *Advanced Materials* utilisant des procédés consommateurs d'énergie. Le chiffre d'affaires et le tonnage des sites produisant les produits semi-finis en graphite et en feutre ont varié sur la même période, en corrélation avec la baisse d'activité du pôle.

La réduction des émissions indirectes liées à l'achat d'électricité a été entamée avec la mise en œuvre de deux contrats d'achat d'électricité avec certificats d'origine renouvelable à Holytown (Royaume-Uni) et Boonton (Etats-Unis). Ainsi en 2020, les émissions liées à l'achat d'électricité s'élèvent à 96 953 tCO_2 selon un calcul *location-based* prenant les facteurs d'émissions du mix moyen du pays et s'élèvent à 93 915 tCO_2 selon un calcul *market-based* prenant les facteurs d'émissions liés aux contrats avec certificat d'origine renouvelable. En 2021, le groupe poursuivra ses efforts pour tous les sites à émissions de scope 2 significatives pour rechercher les conditions de mise en œuvre de contrats similaires.

D'autres projets d'efficacité énergétique ont été menés (voir Utilisation responsable des énergies) sur une bonne partie des sites pour continuer d'engager et de sensibiliser les employés sur l'impact énergétique sur l'empreinte carbone.

En 2020, les émissions du scope 3 ont baissé de -27 % par rapport à 2019. Les écarts les plus significatifs ont été analysés :

- Les émissions des achats de biens, des transports, des déplacements professionnels et des trajets domicile travail ont baissé par le ralentissement d'activité induit par la crise sanitaire. L'activité 2020 a été fortement réduite pendant des périodes significatives et variables selon les pays.
- Les émissions liées aux investissements ont augmenté de +7 % en 2020 par rapport à 2019 conformément à la hausse du budget correspondant.

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.

Conformément à son engagement pris en 2018, le Groupe réalisera en 2021 une étude plus approfondie de ces risques et construira un plan d'adaptation approprié chaque fois que cela aura été jugé nécessaire. En particulier, le Groupe portera son étude sur les sites situés dans des régions à stress hydrique.

Impact des transports

Les émissions des transports des matières et marchandises par les moyens maritimes, aériens et routiers s'élèvent à 14 946 tCO_2 en 2020 pour 39 013 tCO_2 en 2018. Compte tenu de la chute de l'activité créée par la crise sanitaire, le volume de transport n'est pas représentatif en 2020. La part de l'avion a été fortement réduite ce qui a influé sur le total des émissions. Le Groupe a établi avec ses prestataires de transport un système d'informations composées d'émissions de CO_2 et de données d'activité en tonne. km ou en monétaire. Cette avancée avec certains prestataires du transport aérien notamment a permis de poser les bases d'un outil de suivi et plus tard de pilotage de l'activité transport.

5. Émissions et déchets

Les émissions de toute nature (air, sol, eau) et les déchets ont été identifiés comme un enjeu environnemental pour réduire l'impact des sites industriels sur l'environnement. Ils sont à la fois une obligation règlementaire 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_2 et les composés organiques volatils COV. Le pourcentage de capture de ces composants est au minimum de 95 % en valeur moyenne. 9 sites émettent des oxydes de soufre SO_x et d'azote NO_x, effectuent une surveillance de leurs rejets et sont conformes aux exigences règlementaires locales.

Les **émissions de particules** sont essentiellement dues à nos procédés de broyage de matières premières et d'usinage des produits en graphite, de silicatage dans nos procédés de fabrication des fusibles. 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 2018, chaque site industriel catégorise ses déchets par nature et par utilisation finale (sous-produits, recyclage, valorisation ou élimination en décharge). Les sous-produits sont des 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.

En 2018, le Groupe s'est fixé comme objectif **d'augmenter de 15 points son taux de déchets recyclés sur trois ans, soit une amélioration de 46 % à 61 % entre 2018 et 2021.**

En 2020, ce taux de recyclage a atteint 60 % soit une progression de 7 points par rapport à 2019.

En particulier, le Groupe a progressé sur les filières de recyclage des résidus de production des produits en graphite. Il a notamment renforcé le volume des rebuts et poussières de graphite vers la filière de l'acier comme additifs.

Les rebuts métalliques ont également été réintroduits dans des filières de fondeurs.

Déchets industriels en tonnes *(% du total)*	**2020**	**2019**	**Ecart**
Déchets	15 728	19 192	-18,0 %
dont les déchets dangereux	*1 725 (11 %)*	*2 524 (13 %)*	*-31,7 %*
dont les déchets recyclés et sous-produits	*9 487 (60 %)*	*10 265 (53 %)*	*-7,6 %*

Réutilisation 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.

Nos objectifs

2020

- +14 points de taux de recyclage des déchets industriels par rapport à 2018 (y compris sous-produits)

2021

- +15 points de taux de recyclage des déchets industriels (y compris sous-produits) par rapport à 2018

- Réduire l'empreinte carbone des sites de production

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 dans tous les métiers. Une approche déclinée dans chaque pays, dans le 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

4 grands piliers de notre Roadmap Ressources Humains

Mersen a élaboré en 2020 sa nouvelle feuille de route stratégique RH 2021-2025, autour de 4 grands piliers. Chaque pilier comporte des programmes et objectifs liés au « Capital Humain ». Chacun de ces programmes est porté par un ou plusieurs membres du Comité Exécutif et vise à renforcer la promotion d'une culture où l'humain est le socle du Groupe et du développement de son activité.

Ces 4 grands programmes s'articulent ainsi :

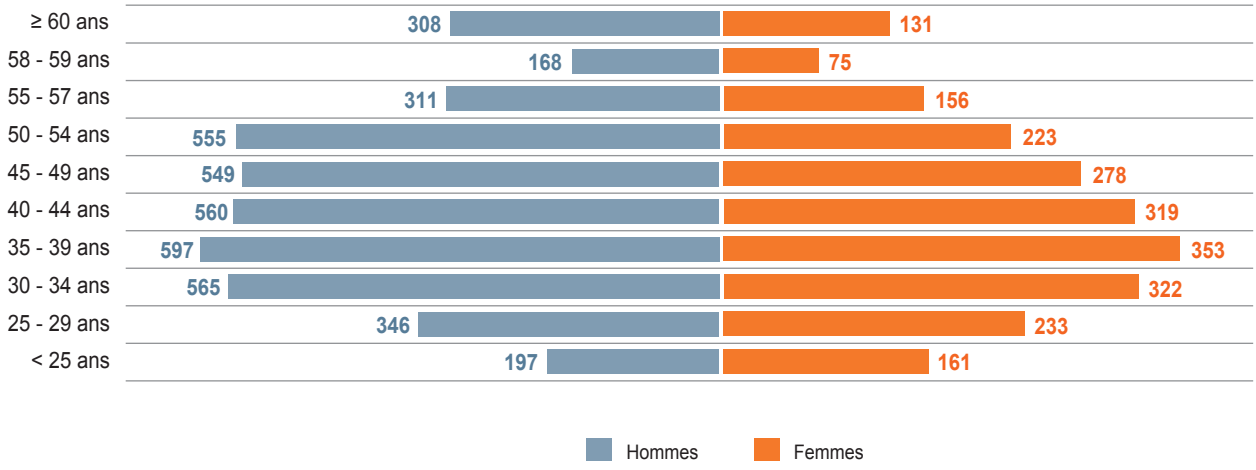
- *Affirmer l'identité de Mersen*
- *Etre une organisation apprenante*
- *Améliorer l'expérience collaborateur*
- *Excellence & support RH*

Cartographie des effectifs

Effectifs	2020		2019	Ecart
Europe	2 374	37 %	2 411	- 37
dont France	*1 333*	*21 %*	*1 364*	*- 31*
Amérique du Nord (y compris Mexique)	1 950	30 %	2 033	- 83
Asie Pacifique	1 588	25 %	1 796	- 208
Reste du monde	522	8 %	564	- 42
TOTAL	**6 434**		**6 804**	**- 370**

Effectifs	2020		2019	Ecart
Ingénieurs et cadres	1 525	24 %	1 592	- 67
Techniciens et agents de maîtrise	1 384	21 %	1 366	+ 18
Employés	236	4 %	307	- 71
Ouvriers	3 289	51 %	3 539	- 250
TOTAL	**6 434**		**6 804**	**- 370**

La pyramide des âges est bien équilibrée. L'âge moyen dans le Groupe est de 42,3 ans. Les seniors de plus de 55 ans représentent 18 % des effectifs.



Effectifs	2020
Contrats type CDI	5 129
Contrats type CDD	1 305
TOTAL	**6 434**
Contrats intérimaires (moyenne ETP sur l'année)	499

Ces chiffres n'incluent pas les populations d'alternants (apprentis, contrats professionnels et équivalents) qui représentent environ 100 personnes dans le Groupe.

Mouvements en cours d'année

Effectifs fin 2019	6 804
Périmètre	+ 44
Embauches*	+ 1 514
Licenciements*	- 222
Autres Départs*	- 1 865
Ajustements	- 159
EFFECTIFS FIN 2020	**6 434**

** périmètre SIRH*

Les embauches concernent majoritairement le Mexique (57 % des embauches et 33 % des autres départs). Ce pays connait un important taux de rotation dû à une forte volatilité de la main d'œuvre locale. C'est le cas également pour certains sites en Chine.

Par ailleurs, les licenciements concernent principalement les Etats-Unis (37 %) et le Mexique (25 %).

Le taux de rotation volontaire (hors Mexique & Chine) est de 7,5 %. Ce taux se calcule comme la moyenne des entrées et sorties volontaires de l'année par rapport à l'effectif moyen annuel.

Le taux de rotation global (hors Mexique & Chine) est de 11,9 %. Ce taux se calcule comme la moyenne des entrées et sorties de l'année par rapport à l'effectif moyen annuel.

Le taux de départ global (hors Mexique & Chine) est de 14,0 %. Ce taux se calcule comme le total des sorties de l'année par rapport à l'effectif moyen annuel.

Le taux d'absentéisme est de 4,4 % contre 3,3 % en 2019. L'augmentation est notamment liée aux absences relatives à la crise sanitaire.

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 contribuer à l'appropriation de ces valeurs par les salariés. L'enquête menée par la suite au niveau mondial visait à **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 2020 a confirmé 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, 85 % en 2018. Il s'élève en 2020 à 87 %.
- 89 % des salariés se déclaraient fiers d'appartenir au Groupe en 2018, ils sont 91 % en 2020.

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. Depuis 2020, la plateforme « My Employee Experience », accessible via l'Intranet Groupe, offre à tout nouveau collaborateur la possibilité d'accéder à tout ce qu'il doit savoir sur les moments clés qui l'attendent dans le Groupe, tant dans son quotidien que dans son parcours professionnel.

Si la désignation d'un tuteur (buddy) est optionnelle selon les sites et les postes, **plusieurs formations internes** sont en revanche obligatoires pour l'ensemble des nouveaux collaborateurs – organisées 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, sur le référentiel de management du Groupe) ainsi que d'un **séminaire d'intégration de deux jours**, le « New Comers Event ». Cet événement alterne présentations du Groupe et de ses activités, et visites de sites industriels afin d'illustrer des sujets comme la sécurité et l'excellence opérationnelle. Les conditions sanitaires liées au COVID-19 n'ont pas permis d'organiser ces séminaires en 2020. Un projet de révision de leur format est en cours afin de les redémarrer dès 2021 avec une part accrue d'échanges sur les plateformes virtuelles.

Mersen a également mis en place un parcours d'intégration spécifique **pour les nouveaux collaborateurs qui rejoignent le Groupe dans le cadre d'une acquisition**. Baptisée « We become Mersen », cette déclinaison met notamment l'accent sur les dimensions humaine, sociale et culturelle.

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 sur chacune des régions : américaine, européenne et asiatique. Du fait de la situation sanitaire, ce séminaire sera réalisé en tout ou partie à distance à partir de 2021.
- Une déclinaison du parcours pour les acquisitions, « We become Mersen »

Diversité : une collaboration reposant sur le respect des cultures locales et la lutte contre toutes formes de discrimination

Présent dans 35 pays et sur 4 continents, Mersen a fait de la diversité des origines, des formations, des cultures et des modes de pensée des équipes, une de ses forces au quotidien.

La diversité est inscrite depuis longtemps dans les valeurs et la politique RH du Groupe car nous considérons qu'une grande variété de profils est une richesse pour l'entreprise et un levier de performance. 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.

Nous croyons fermement que faire progresser la diversité aura un impact profond et positif sur nos organisations et notre activité.

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.

En 2020, une politique anti-harcèlement a été publiée au niveau Groupe. Elle a pu être complétée localement en fonction des dispositifs législatifs, comme par exemple en France où une charte relative à la prévention et à la gestion des faits de harcèlement moral et sexuel ainsi qu'aux agissements sexistes a été mise en place. Elle définit notamment un processus de traitement des plaintes éventuelles de la part de collaborateurs.

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	2020	dont sites de plus de 125 salariés	2019
Europe hors France	15	2	15
France	8	4	8
Amérique du Nord	14	4	14
Asie Pacifique	13	3	13
Afrique et Amérique du Sud	5	2	5
TOTAL	55	15	55
Directeurs de site de nationalité locale	92 %		89 %

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'entreprises 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 embarqué). 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).

    En juillet 2020, 2 collaborateurs ont participé à des sessions du Webinar WebTechToTarbes organisé par le Pôle Européen de la Céramique et l'Agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées.
  - 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 Corée au Japon, ou sur le site canadien de Toronto, des bourses sont offertes à des étudiants méritants.
  - Au Brésil, le site participe 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 d'un centre d'accueil permettant notamment d'accueillir des enfants d'employés. Le site poursuit aussi son action auprès des familles des salariés, afin de les ouvrir à des cursus utiles pour trouver un emploi.
  - En Chine, un groupe d'employés des sites de Chongqing, Kunshan et Shanghai se sont engagés collectivement une journée entière pour participer à des opérations de nettoyage de plage à Shanghai.
  - La plupart des sites du Groupe dans le monde effectuent des dons en nature ou en espèces ou organisent des collectes au profit d'associations locales (lutte contre le cancer ou Alzheimer, foyers pour femmes et/ou enfants, maisons de retraite, banques alimentaires, protection animale …) 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…

	2020	2019
Femmes dans les effectifs Groupe en %	35	35
Femmes dans les instances dirigeantes (Comité Exécutif et comités de direction des activités et des fonctions support) en %	20	21
Femmes ingénieurs et cadres en %	24	23

En 2018, Mersen s'est fixé un challenge collectif : recruter davantage de femmes ingénieurs & cadres pour qu'elles atteignent d'ici 2022 a minima 25 à 30 % des effectifs de cette catégorie.

La même année, Mersen s'est doté d'un Comité diversité Groupe, se réunissant environ 4 fois par an. Ce comité compte parmi ses membres, 4 membres du Comité Exécutif, et est présidé par l'un d'eux, ce qui souligne l'importance du sujet pour Mersen. Il a pour rôle de suivre la progression de notre engagement, faire des propositions au comité exécutif, décider les actions prioritaires de l'année, les mettre en œuvre, partager et encourager les bonnes pratiques.

La politique diversité et l'avancement des actions est présentée et discutée chaque année au CGNR (Comité de gouvernance, de nominations et de rémunérations), l'un des comités spécialisés du Conseil d'Administration. Par ailleurs, la diversité fait partie d'un des 4 critères RSE intégrés dans la rémunération variable pluriannuelle des principaux dirigeants.

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. Ainsi en 2020, Mersen a participé à un projet de recherche conçu par PWN Lyon et L'IDRAC business school autour des inégalités Hommes/Femmes en entreprise, afin de comprendre dans quelle mesure ces inégalités perdurent et quels en sont les facteurs.

Notre programme d'actions diversité a reposé en 2020 sur 4 piliers :

Pilier I : Recruter davantage de femmes, notamment ingénieurs et cadres

Chacune des 4 réunions du Comité diversité qui ont eu lieu en 2020 a démarré par une revue d'indicateurs sur l'évolution de la répartition des effectifs hommes-femmes. Pour la catégorie des ingénieurs et cadres, où le taux était le plus faible, ce taux a progressé malgré le ralentissement des recrutements pour passer de 22,9 % en décembre 2019 à 24,2 % en décembre 2020.

Dans le cadre de sa stratégie RSE et de la politique de diversité de ses instances dirigeantes plus précisément, le Groupe s'est fixé pour objectif d'augmenter progressivement la représentation féminine au sein des comités de direction du Groupe. La part des femmes dans les instances dirigeantes devra ainsi passer de 19,7 % à fin 2020 à 25 % à fin 2025. D'un point de vue plus global, l'objectif est d'aligner progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants (vice-présidents) du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des ingénieurs et cadres.

Le conseil d'administration a intégré depuis 2019 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Ingénieurs et Cadres dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants et aux collaborateurs du Groupe.

Le nouveau guide de recrutement Mersen met en évidence la diversité des genres dans notre processus de recrutement et aborde les préjugés en tant que recruteur ainsi que l'exigence de « recherche d'un candidat diversité » avec la volonté d'avoir une parité dans le panel décisionnel et parmi les candidats finalistes.

Pilier II : Développer les femmes et les rendre plus visibles pour favoriser la promotion interne

Le programme de mentoring s'ouvre de plus en plus en faveur du développement des femmes : ainsi la session qui vient de s'achever (Europe), a réuni 62 % de femmes contre 33 % lors de la session précédente de 2019 (France).

Le réseau Women In Mersen (WiN) offre également aux femmes du Groupe des opportunités de développement ainsi qu'une plus grande visibilité. Les dernières réunions en présentiel ont eu lieu fin 2019, la crise de 2020 ne permettant pas de réunir physiquement les membres. Le réseau a innové en 2020 avec l'organisation de premières réunions en mode digital.

Notre volonté était d'améliorer la visibilité interne des femmes et cette année, le nombre de femmes dans les comités de carrière a doublé. Elles sont désormais présentes dans la filière des experts du Groupe (Open Expert).

Enfin, la sensibilité à la diversité passe par un nécessaire respect des femmes et l'absence de discrimination et de harcèlement à leur encontre. Ainsi le Groupe affirme son attachement à ces principes en publiant en juillet 2020 une Politique anti-harcèlement complétée par des modalités spécifiques dans différentes zones géographiques.

Pilier III : Favoriser la sensibilité de nos employés à la question de la diversité des genres

A l'occasion de la Journée Internationale des Femmes le 8 mars 2020, le comité a lancé un challenge destiné à valoriser les meilleures initiatives locales en faveur de la diversité avec des actions concrètes et visibles auxquelles ont participés un grand nombre de salariés. Ce challenge a rencontré un vif succès permettant de mettre en lumière l'engagement de Mersen et de ses équipes en faveur de la diversité.

Nous avons par ailleurs lancé sur notre plateforme LMS (Learning Management System) en mars 2020 une sensibilisation à la diversité d'une durée d'une heure et disponible dans six langues. Ce module est obligatoire pour les managers et superviseurs du Groupe et recommandé pour tous les autres employés avec l'objectif de faire prendre conscience des opportunités d'une organisation diverse.

Ainsi, plus de 1700 managers, superviseurs et autres employés disposant d'un accès à la plateforme LMS ont suivi ce parcours. Des sessions collectives destinées au personnel de production suivront, lorsque le contexte sanitaire le permettra.

Enfin le diagnostic de la marque employeur a mis en évidence l'impulsion donné par le Groupe en matière de diversité ; les employés sont conscients de l'engagement de Mersen dans ce domaine et plaident pour que les actions menées soient davantage valorisées.

Pilier IV : Evaluer les écarts de rémunération potentiels entre les sexes et s'efforcer de les réduire.

Nous avons accordé une attention particulière à la réduction des inégalités de rémunération dans le cadre de la politique salariale 2020, et avons pour objectif d'intensifier les actions dans ce domaine. Un bilan Groupe a été réalisé, mettant en lumière le fait que les employés de sexe féminin ont été augmentées en moyenne plus que les employés de sexe masculin en 2018, 2019 et 2020 (pour 2020, 3 % pour les femmes versus 2,7 % pour les hommes).

Cette étude a été complétée par des analyses spécifiques dans certains pays comme la France rejoignant la publication de l'index égalité professionnelle au 1er mars 2020 pour chaque site de plus de 50 personnes puis la mise en œuvre des plans de progrès.

En 2020, nous avons modifié les règles relatives aux bonus afin de ne pas pénaliser/discriminer les employés pendant leur congé de maternité/paternité.

La réunion du Comité diversité de décembre 2020 a été l'occasion de faire un bilan des actions menées, de leurs résultats, et des priorités pour 2021. Celles-ci seront présentées pour avis aux membres du réseau WiN qui pourront les enrichir.

Enfin, le comité a décidé d'élargir son action au thème du handicap. Une enquête sera menée début 2021 auprès des responsables ressources humaines du Groupe permettant de faire un état des lieux sur le sujet et d'élaborer des recommandations.

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 qui accompagne des projets d'étude de jeunes élèves et étudiants en situation de handicap. 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 (masques transparents pour pouvoir lire sur les lèvres, investissement dans un tablette numérique qui permet de retranscrire les échanges et de suivre plus facilement les réunions, intervention de traducteurs sur site à l'occasion de réunions ou formations. A ce titre, le site accompagne un collaborateur malentendant. Des initiatives comparables sont conduites sur les sites de Milan en Italie et de M'Ghira en Tunisie qui travaille en étroite collaboration avec un partenaire local de Handicap International.
- **Suisse** : Ce site de moins de 10 personnes a accueilli une salariée souffrant d'un lourd handicap visuel.
- **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, 8 en 2019, 13 en 2020.
- **Tunisie** : Après avoir été récompensé en 2019 par Handicap International pour les efforts déployés en faveur de l'emploi des personnes handicapées, le site de M'Ghira emploie aujourd'hui 6 personnes en situation de handicap, dont 4 en production.

45 % des effectifs sont couverts par des accords collectifs locaux ou de branche.

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'européen, s'est adapté en 2020 pour faire face à la crise sanitaire et s'est ainsi déroulé en visioconférence tant pour la réunion du Comité de Groupe que pour la réunion 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. En France, des mesures de réorganisation et d'adaptation de nos effectifs ont été négociées sur trois sites en 2020, en concertation avec les partenaires sociaux et ont fait l'objet d'accords sur la mise en œuvre d'activité partielle de longue durée ou de mesures sociales d'accompagnement.
- **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.

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.

- **Benelux :** Le site de Schiedam est désormais officiellement une « entreprise d'apprentissage », ce qui lui permet d'attirer des étudiants et de les former en tant qu'opérateurs pour l'atelier.
- **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. 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. Le site de Holytown a reçu un prix de la Scottish Engineering Association pour sa croissance et ses investissements continus en Écosse, les industries servies et son dévouement à soutenir le développement de son personnel.
- **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...

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, 28 personnes externes et 6 salariés Mersen ont été formées, dont 18 ont pu être embauchées en contrat à durée indéterminée. En 2020, nous avons dû suspendre le parcours en raison de la crise sanitaire.

Nos objectifs

- Développer et retenir nos expertises à travers une organisation favorisant l'intelligence collective

2020

- 24,2 % de femmes ingénieurs et cadres
  +4,2 points vs 2018
- Taux de réalisation du potentiel humain : 87 %

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 ingénieurs & cadres à l'horizon 2022

Renforcement de la communication interne

MersenONE est l'un des programmes de transformation numérique du Groupe. MersenONE est le premier média de communication interne de Mersen. Lancé en 2020, son objectif principal est de fournir un environnement simple et agile pour améliorer la façon dont chacun chez Mersen peut se connecter, collaborer et communiquer pour conduire le développement de notre groupe.

Une culture de l'agilité

Avec la crise à laquelle le Groupe a été confrontée sur l'ensemble de ses territoires, sa population de télétravailleurs est passée de quelques dizaines de personnes à près de 100 % de ses ingénieurs, cadres et employés de bureau pendant la période de mars à juin 2020. Cette nouvelle organisation du travail a été mise en place avec succès, dans un contexte difficile.

Le Groupe a évalué le besoin pour la mise en œuvre, l'organisation et le déploiement du télétravail dans un contexte normal d'activité. Une Charte Groupe sur le Télétravail a été élaborée et publiée début octobre. Elle a été complétée dans certains pays par des chartes locales (Canada, Etats-Unis, France, Mexique).

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

Bilan formation

	2020	2019
Nombre total d'heures de formation	**69 999**	**88 665**
dont Mersen Academy	*22 707*	*14 901*
En nombre moyen d'heures par salarié		
Groupe	10,9	13,7
dont Mersen Academy	*8,6*	*4,7*
dont France	*9,1*	*14,8*
En % de la masse salariale		
Groupe	0,9	1,1
France	0,8	1,7

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 de découverte 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. En 2020 un projet de transformation du dispositif de jeu de rôles en format virtuel a été initié, afin de s'adapter au contexte de la crise sanitaire et de proposer une solution alternative au tout présentiel.

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 des Open managers du Groupe. Celle-ci permet de revoir le socle de pratiques que tout Open manager doit maîtriser pour animer efficacement son équipe au quotidien. Fin 2020, plus de 600 Open managers avaient obtenu la certification interne depuis son lancement. La formation « Manager au Quotidien » a été transformée en classes virtuelles, permettant d'assurer la poursuite et l'atteinte de l'objectif (100 % des Open managers du Groupe formés d'ici fin 2021).

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.

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 est complétée par la 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 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 106 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 23 Open Experts sont membres de cette communauté à fin 2020, 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 séniors.

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. Plus de 3 000 employés dans le monde ont aujourd'hui accès à la plateforme de formation.

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, Environnement et Ethique qui sont obligatoires. Depuis son lancement en 2018, le Groupe a certifié plus de 600 Open managers dans le monde (à fin 2020), dans le cadre du programme « Manager au quotidien », et diffusé de nombreuses nouvelles formations sur Mersen Academy.

Trois nouveaux dispositifs ont entraîné 7273 heures de formation en 2020 (représentant 29 % de l'ensemble) :

- La formation sur les Fondamentaux de la Vente (introduction au programme de formation des employés de la filière ventes dans le cadre de la Sales Academy lancée la même année) ;
- La formation obligatoire sur la Santé et l'Environnement chez Mersen, récemment mise à jour ;
- La formation « communiquer avec Impact ».

Au total, 24 946 heures de formation ont été enregistrées sur Mersen Academy en 2020, marquant une progression de +67 % par rapport à l'année précédente. Une augmentation de la demande en formations a été particulièrement observée pendant la première phase de la crise liée au COVID-19 au printemps 2020. Afin de répondre à ces besoins nouveaux, le Groupe a mis en place une série de cours accessibles à tous les utilisateurs de Mersen Academy, comme celles sur les bonnes pratiques du télétravail ou le management à distance par exemple.

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	2020	2021
■ Accélérer la transformation managériale grâce à la formation « Open Manager »	■ 620 Open managers formés (69 %) dont 124 en 2020	■ 100 % des Open 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 collaborateur. On distingue la rémunération directe, versée sous forme monétaire aux collaborateurs, de la rémunération non monétaire, laquelle est constituée de l'ensemble des avantages sociaux proposés.

Les éléments de rémunération détaillés ci-dessous sont progressivement mis en œuvre dans tous les pays et toutes les filiales du Groupe. Une harmonisation progressive est recherchée, 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. Il 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. Mersen s'assure également que le salaire versé réponde aux besoins de son bénéficiaire.
- Le bonus annuel : il rétribue les performances collectives et individuelles du collaborateur 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 collaborateurs d'un grand nombre de pays dans lesquels Mersen est présent. En 2020, 39 % des collaborateurs 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 collaborateurs. La participation des collaborateurs à l'effort de financement de ces programmes est majoritaire, c'est en 2020 le cas de 26 sociétés, 16 autres finançant intégralement ces plans.
- Prévoyance : prise en charge du maintien du salaire en cas de longue maladie d'un salarié. En cas d'invalidité, la prévoyance procure au collaborateur 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 collaborateur. La prévoyance est financée par l'employeur pour tout ou partie. Dans ce dernier cas le salarié participe également au financement. En Chine, l'effort est intégralement supporté par le Groupe. Il y a à peu près la même proportion de sites où la cotisation est intégralement financée par l'employeur que de sites où celle-ci est partagée avec le salarié.
- Retraite : Mersen, avec dans certains cas la participation des collaborateurs, 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 préserver 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) pour les futures générations. Dès lors que cela est nécessaire, Mersen propose la mise en œuvre d'un plan de retraite supplémentaire. Ainsi en 2020, les filiales du Groupe en Allemagne ont mis en place un régime de retraite complémentaire, dont le financement est assis sur une cotisation payée à la fois par l'employeur et par le salarié, ainsi que sur un mécanisme d'abondement de l'employeur dès lors que le salarié effectue un versement volontaire. Pour les filiales espagnoles, un système de retraite complémentaire est mis à l'étude pour l'année 2021.

Evolutions de la rémunération directe en 2020

Salaire de base

Elément central de la politique de rémunération, le salaire de base est révisé chaque année. Les budgets d'augmentations alloués tiennent compte des nécessités exprimées par chaque entité et notamment de la prise en compte de l'inflation annuelle du coût de la vie. En 2020, l'augmentation moyenne a été de 3 % par rapport à 2019 pour l'ensemble du Groupe, sachant que les révisions salariales ont majoritairement lieu en début d'année.

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 (114 bénéficiaires, en décembre 2020), l'autre aux ingénieurs et cadres (534 bénéficiaires). Enfin, la force de vente (368 bénéficiaires) bénéficie d'un bonus qui met l'accent sur la réalisation d'objectifs individuels : 70 % du bonus total correspond à la réalisation d'objectifs individuels. En cas de dépassement des objectifs annuels de vente, ce taux maximal peut être dépassé. Le coefficient de dépassement, applicable critère par critère, 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 (deferred bonus).

Partage des profits

Outre la France, le partage des profits est mis en œuvre dans des pays tels que : Australie, Canada, Espagne, Etats-Unis, Italie, Mexique, Royaume-Uni, 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. En 2020, le site de Chongqing a rejoint le site de Shanghai-Fengxian, première filiale chinoise bénéficiant de ce programme.

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.

Sur 69 filiales, Mersen propose des programmes complémentaires dans les domaines suivants :

- Complémentaire santé : 45 filiales
- Complémentaire prévoyance : 30 filiales
- Complémentaire retraite : 43 filiales

Lorsqu'il y a plusieurs filiales dans un même pays, il est généralement proposé une gamme unique de complémentaires. Cela correspond parfois à une volonté d'harmonisation et d'unification, comme cela a été le cas pour la France (en 2012 pour la complémentaire santé, 2016 pour la prévoyance), ou encore aux Etats-Unis (unification réalisée en 2015 pour la santé). Lorsque ces déploiements sont plus récents, comme la santé et la prévoyance, mis en place en 2014 en Chine, l'ensemble des filiales du pays sont concernées.

La rémunération face à l'épreuve de l'année 2020

Le Groupe Mersen a été fortement impacté par la crise sanitaire qui s'est propagée à l'ensemble du monde en 2020.

Pendant cette période, Mersen a souhaité combiner protection, agilité et solidarité.

Protection et Reconnaissance

Mersen a veillé à ce que les collaborateurs avec les plus basses rémunérations soient protégés. Ainsi, en France, le salaire mensuel net de base a-t-il été maintenu pour les salariés dont la rémunération mensuelle était inférieure à 2 500€ bruts, au-delà de l'application du dispositif de chômage partiel tel que prévu par les conventions collectives, et ce dès lors que cette application ne permettait pas le maintien du salaire mensuel net dans son intégralité.

Aux Etats-Unis, le Groupe a appliqué le régime de chômage partiel avec maintien par Mersen de la couverture santé.

En Italie, le site de Malonno a compensé les salaires, cela faisant suite à l'application d'un accord paritaire conclu le 23 mars 2020.

A Bangalore (Inde) ainsi que dans les sites Chinois fermés en raison de l'épidémie, les salaires ont été maintenus, Mersen compensant les aides publiques. A Juarez (Mexique), ce fut aussi le cas au début de la crise sanitaire. Ce maintien a été de 80 % du salaire à El Jadida (Maroc).

L'engagement du personnel productif durant les premières périodes de confinement a été particulièrement important. Ainsi en France et en Allemagne, le Groupe a procédé au versement de primes aux collaborateurs non-cadres, en reconnaissance de cet engagement en s'appuyant sur des dispositifs gouvernementaux mis en place à cette occasion de la crise.

Agilité et Exigence

Mersen n'a pas souhaité réviser ses objectifs annuels et a maintenu ses objectifs tant collectifs qu'individuels pour les collaborateurs éligibles au bonus.

Partout où cela était possible, les salariés ont été incités à poser leurs reliquats de jours de congés qui, ainsi déprovisionnés, ont permis un moindre recours au dispositif de chômage partiel.

Solidarité

Les instances dirigeantes du Groupe ont fait preuve d'un esprit de solidarité avec les collaborateurs financièrement affectés par les mesures de confinement et ses conséquences. La rémunération fixe du Président et celle du Directeur Général ont été réduites de 25 % pour une durée de six mois.

Les dirigeants et managers ont renoncé à l'attribution d'actions gratuites, initialement prévue en mai 2020. La résolution visant à autoriser ces programmes d'attribution d'actions gratuites a par conséquent été retirée des résolutions soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de mai 2020.

Enfin, le conseil d'administration a décidé qu'aucun dividende ne serait versé aux actionnaires au titre de 2019.

4. Santé et sécurité : la priorité de toutes nos actions

Notre stratégie & nos engagements

Mersen s'engage à garantir un environnement de travail pour le bien-être, la santé et la sécurité de tous ses collaborateurs. Nous nous engageons à ne faire aucun compromis sur les questions de santé et de sécurité quels que soient les enjeux commerciaux et financiers. 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.

Confrontée à la crise sanitaire au début de 2020, la culture santé et sécurité a facilité l'application des recommandations des autorités de santé dans tous les pays sans exception où le Groupe est présent et l'approvisionnement des équipements de protection biologiques par solidarité entre sites dès le début de la pandémie. L'ensemble des sites a fait sa priorité de protéger la santé des femmes et des hommes dans un esprit de dialogue continu.

Notre stratégie en matière de santé et de sécurité repose sur l'engagement des managers à déployer la prévention sur leurs sites. Elle passe par :

- la connaissance des dangers et des risques par les employés et leur évaluation régulière et à chaque changement d'organisation du travail,
- la formation régulière des employés aux règles de sécurité, aux moyens de protection collective et individuelle et à la santé,
- les observations et l'analyse des incidents par les managers et les employés.

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 et des instances dirigeantes
- Evaluation des dangers et des risques par les employés
- Formation régulière aux règles de santé et de sécurité
- Observations et analyse des incidents par managers et employés

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. Il est bâti sur la connaissance des données, sur la transparence et sur l'amélioration continue.

Organisation : le système de management et les rôles des parties prenantes

Le **système de management de la santé et la sécurité** (SMS) décrit l'organisation et les mesures mises en œuvre dans tous les sites du Groupe.

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 évènements potentiellement dangereux.

Comme chaque année, il a fait l'objet d'une évaluation globale. En 2020, aucun élément nouveau ou changement significatif d'un élément existant n'a été identifié. Des pistes d'amélioration ont été identifiées et déployées dont la formation à la Visite de Sécurité du Management et l'Evaluation des Risques.

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 de piloter les 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 2020, le taux de sites industriels ayant un responsable dédié est passé à 77 % (73 % en 2019, 70 % en 2018).

Coordonnateurs Santé et Sécurité régionaux : le Coordonnateur Santé Sécurité régional (Europe du Nord, Europe du Sud, Chine, Inde, Amérique du Nord) 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 Unit 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. L'objectif du Groupe est d'assurer un audit annuel pour chaque site.

Le programme d'audits a été arrêté en 2020 suite aux mesures internes d'interdiction de voyager. Des audits croisés ont pu être réalisés dans certains pays à certains moments mais le résultat est non significatif en 2020 par rapport aux 75 % réalisés en 2019.

Audits santé et sécurité	2020	2019
% d'audits corporate et croisés réalisés par rapport au nombre total de sites	NA	75 %

Certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 : fin 2020, 33 % de l'ensemble des sites est certifié OHSAS 18 001 ou ISO 45 001, normes de système de management de la sécurité, contre 29 % en 2019.

Une culture Santé et Sécurité bâtie sur la Transparence et la Performance

L'efficacité du programme santé et sécurité de Mersen repose sur la transparence et la performance attendue **de l'ensemble des intervenants de ses sites, managers, employés, intérimaires et sous-traitants.** Le Groupe développe une culture ouverte de reporting de l'ensemble des données santé et sécurité permettant une analyse de plus en plus robuste et pour apprendre et s'améliorer.

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.

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 inférieur ou égal à 1,40 et un SIR inférieur ou égal à 60 en 2021.

Taux d'accidents par million d'heures travaillées (employés, intérimaires, sous-traitants)	2020	2019
Taux de fréquence des accidents avec arrêt ou LTIR	1,54	1,41
Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt TRIR	3,08	3,37
Taux de gravité des accidents ou SIR	64	64
Accidents mortels (employés, intérimaires, sous-traitants)	0	0
Nombre d'accidents à forte conséquence (arrêt de travail > 6 mois) (employés, intérimaires, sous-traitants)	2	2

Taux d'accidents par million d'heures travaillées (intérimaires, sous-traitants)	2020	2019
Taux de fréquence des accidents avec arrêt ou LTIR	2,58	3,39
Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt TRIR	4,14	5,93
Taux de gravité des accidents ou SIR	90	124
Accidents mortels (intérimaires, sous-traitants)	0	0
Nombre d'accidents à forte conséquence (arrêt de travail > 6 mois) (intérimaires, sous-traitants)	1	0

Formation : Mersen croit que la compétence et la compréhension sont la base du programme Santé et Sécurité. En 2020, 46 011 heures de formation/sensibilisation ont été réalisées, couvrant les sujets règlementaires et non règlementaires et traduit dans les langues locales. Les cours sont conçus et maintenus centralement et/ou localement selon les sujets. Mersen reconnaît également que le savoir et la compétence ne s'acquièrent pas uniquement à l'occasion des cours en présentiel. Nous croyons que l'accès à du contenu grâce à des méthodes actuelles comme la formation en ligne est un composant critique du programme que nous développerons.

En 2020, le module « Discover Safety & Environment by Mersen » de présentation de la santé, de la sécurité et l'environnement dans le Groupe a été profondément remanié avec un parcours individuel en ligne obligatoire pour l'ensemble des employés comprenant des vidéos, des présentations et des quizz (soit 2 206 heures en 2020 réparties 1 654 heures de sécurité et 552 heures d'environnement).

En 2020, le volume de formation a baissé de 12 % par rapport à 2019 affecté par l'impact de la crise sanitaire. Les formations règlementaires ont été maintenues.

Formation/sensibilisation à la santé et à la sécurité	2020	2019
Heures	46 011	52 115

Evaluation des risques et visites de sécurité du management : Mersen a déployé une approche basée sur l'identification et l'évaluation des dangers et des risques au travers de plusieurs routines. Les standards du Groupe les plus importants sont la mise à jour annuelle d'un document d'Evaluation des Risques (Risks Assessment ou RA) par site et l'analyse des risques aux postes de travail (Job Hazard Analysis ou JHA). A fin 2020, 98 % des sites industriels (97 % en 2019) ont revu leur Evaluation des Risques.

Les visites de sécurité du management (M*anagement Safety Visit* ou MSV) sont un outil majeur de prévention ayant pour but d'observer les employés sur le lieu de travail et dialoguer avec eux pour identifier les actes et conditions dangereux et de mener 80 % d'actions immédiates. Mersen a l'ambition **d'augmenter de 15 % le nombre de ses sites en 2021 par rapport à 2018 (4750 en 2021 pour 4124 en 2018)**. En 2020, le programme de formation à la visite de sécurité de management des comités de direction des sites industriels s'est poursuivi mais a été fortement ralenti à cause des mesures sanitaires. Il continuera en 2021 et une mise à niveau des managers réalisant ces visites sera mise en œuvre tous les trois ans. Le nombre de visites du management a été stable en 2020 par rapport à 2019 (-1,4 %) et **en hausse de 10,9 % par rapport à 2018** ce qui est une performance démontrant la résilience des équipes des sites industriels dans un contexte perturbé par la crise sanitaire.

Visites de sécurité du management ou MSV	2020	2019	2018
Nombre de visites de sécurité	4 573	4 639	4 124
% évolution par rapport à 2018	*+10,9 %*	*+12,5 %*	

Sensibilisation : Mersen croit à la sensibilisation des employés et au partage des bonnes pratiques entre sites. Une « semaine sécurité » est organisée chaque année dans presque l'intégralité des sites industriels. Ces évènements 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 les salariés. Outre la sécurité au travail, la santé, l'hygiène alimentaire ou les risques d'accidents domestiques sont également abordés.

Les bonnes pratiques sont partagées par les sites, les coordonnateurs régionaux et le Groupe au cours des animations du métier Santé et Sécurité avec les Directions Industrielles des Business Units.

Trophées Sécurité : Mersen distingue les sites industriels ayant un nombre de jours record sans accident avec arrêt en leur remettant un trophée. Fin 2020, le résultat s'établissait à :

- 2 sites à plus de 4 000 jours
- 3 sites à plus de 3 000 jours et moins de 4 000 jours
- 9 sites à plus de 2 000 jours et moins de 3 000 jours
- 15 sites à plus de 1 000 jours et moins de 2 000 jours
- 14 sites à plus de 500 jours et moins de 1 000 jours

Un nouveau risque de santé apparu en 2020 : le risque biologique / infectieux / épidémique

Le virus COVID19 s'est invité dans l'entreprise et a fortement perturbé l'organisation du travail tout au long de l'année 2020. Tous les sites sans exception ont appliqué les recommandations et les règlementations des autorités administratives et de santé. Face à la pénurie des équipements de protection biologique en début de pandémie et dans certains pays, la solidarité entre sites a été organisée pour fournir des masques provenant d'autres régions et deux stock centraux ont été mis sur pied en Europe et en Amérique du Nord. L'organisation du travail a été modifiée pour tenir compte des mesures sanitaires et le télétravail a été organisé. A cet effet, un livret de prévention santé sécurité spécifique au télétravail a été diffusé à l'ensemble des employés concernés.

Ce nouveau risque biologique n'a pas diminué l'effort de prévention sur les risques existants liés à l'activité des sites industriels. Mersen a continué de développer depuis sa mise à jour en 2019, sa politique de protection de la santé sur 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 maintenons nos efforts de formation 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 règlementations 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.

  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 règlementaire 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

Limitées au périmètre français du fait de définitions très hétérogènes selon les pays, les maladies professionnelles au sein du Groupe concernent essentiellement les TMS.

Maladies professionnelles	2020	2019
Décès de par la suite d'une maladie professionnelle reconnue	0	0
Effectif déclarant une maladie professionnelle et reconnue par les autorités	1	6

Nos objectifs

- Protéger la Santé et la Sécurité de nos collaborateurs

2020

- + 10,9 % (visites de sécurité) par rapport à 2018
- LTIR = 1,54
- 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 1,40
- 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 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 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 plans d'action. 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, et les formations des salariés ;
- La direction juridique pour veiller à la bonne interprétation des règlementations ;
- L'audit interne qui intègre dans son programme et référentiel d'audit la Compliance et vérifie la bonne application des procédures associées ;
- 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 2020, les principaux sujets abordés ont concerné le contrôle des tiers dans le cadre de la Loi Sapin 2, et la ligne d'alerte éthique. L'objectif et l'utilisation de cette ligne d'alerte ont fait l'objet d'une communication spécifique.

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 et de la Directrice des Ressources Humaines.

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 bénéficier d'un avis sur la politique de compliance du Groupe.

Nos référentiels

Le Groupe a mis en place plusieurs chartes et procédures afin de formaliser clairement les engagements du Groupe et les règles applicables.

Le code éthique : un engagement collectif et individuel

Le code éthique réaffirme l'engagement collectif et individuel de 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'au Directeur Général et 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.

100 % des collaborateurs formés au code Ethique en 2020.

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/code-ethique

La politique relative aux droits de l'homme

Mersen souscrit pleinement aux valeurs du pacte mondial des Nations Unies dont le Groupe est signataire. Ceci concerne notamment les droits de l'Homme et les normes du travail.

Ces principes généraux sont complétés depuis 2021 par la « Politique relative aux droits de l'homme » qui précise les engagements du Groupe en matière de :

- Travail Légal, et notamment de travail des enfants et de travail forcé
- Liberté d'association et de négociation collective
- Conditions de travail
- Egalité des chances
- Relations avec les Communautés locales
- Politique des ressources humaines et de gouvernance

Le code de conduite anticorruption : 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.

Le code éthique du Groupe 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

Le Groupe Mersen n'a aucune tolérance sur le sujet de la corruption et tout manquement à ce code fait l'objet de sanctions.

Une formation a été conçue en 2018 pour être dispensée auprès de l'ensemble des collaborateurs dont les fonctions les exposent plus directement à cette problématique comme les ventes, les achats, la finance ou les équipes de management.

En 2020, cette formation a été mise en ligne sur Mersen Academy, la plateforme de formation du Groupe et près de 700 personnes ont été formées. Cette formation est obligatoire pour les nouveaux collaborateurs accédant aux fonctions exposées. En cas de défaut de suivi de la formation, une clause de non-paiement de bonus sera appliquée au collaborateur concerné à partir de 2021.

Le code de conduite anticorruption a été enrichi en 2020, avec un guide pratique des bons réflexes à adopter pour une meilleure prévention.

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 se sont tenues début 2020 avec un guide pratique. En cours d'année, la procédure à suivre a été rappelée. L'analyse sur la base historique des tiers a été traitée à plus de 50 % à fin 2020. Courant 2021 l'ensemble de la base historique aura été traitée.

A ce jour, aucun cas litigieux important n'a été mis à jour.

Cartographie risques corruption (loi Sapin 2)

Mersen avait réalisé en 2017 une première cartographie des risques de corruption. Celle-ci a été remise à jour en 2019, assortie d'un plan d'actions. L'une des principales actions était de réaliser une cartographie des risques de corruption plus détaillée sur les zones géographiques plus sensibles.

En 2020, cette cartographie a été réalisée pour la Chine et le Brésil avec l'aide d'un cabinet externe. Le plan d'actions résultant de cette analyse sera suivi en 2021.

Dans la continuité de cette démarche, deux nouvelles zones seront couvertes en 2021.

Mise en œuvre de la règlementation concernant la protection des données personnelles dite RGPD

La règlementation 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 règlementation. 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.

En 2020 les actions suivantes ont été menées :

- Finalisation du registre des traitements standards
- Mise à jour de la politique de protection des données personnelles du site internet du Groupe.
- Démarrage de la mise à jour des contrats avec les principaux tiers avec l'intégration d'une clause RGPD.

Un cabinet externe a été mandaté en 2020 pour évaluer la mise en place de la réglementation RGPD au sein du Groupe. Il a conclu que Mersen est en ligne par rapport aux objectifs fixés et par rapport aux entreprises de même taille. L'étude a été présentée au comité Compliance qui en a fait une synthèse au Comité d'audit et des comptes.

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 en toute bonne foi.

Deux canaux d'alertes sont proposés :

- pour les personnes en interne, une adresse email dédiée est mise à disposition : ethics@mersen.com.
- pour les parties prenantes internes ou externes, un formulaire de contact est accessible depuis le site internet du Groupe.

Le Chief Compliance Officer et la Directrice des Ressources Humaines du Groupe sont habilités à recevoir ces alertes et à les traiter en toute diligence.

En 2020, 9 cas ont été portés à la connaissance de Mersen dont 2 via le site web. Les neuf alertes ont fait l'objet de vérifications et ont été traitées. L'analyse d'une alerte a été réalisée en collaboration avec un cabinet externe qui disposait d'outils plus spécifiques et plus puissants afin d'analyser des volumes d'informations importants. Pour les autres alertes, les enquêtes ont été diligentées en interne. Elles ont abouti à des mesures disciplinaires et à un licenciement 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 règlementations spécifiques comme, par exemple, celle relative aux produits à double usage. En 2020, un guide pratique a été diffusé principalement auprès des sites du Pôle Matériaux Avancés. Le pôle *Electrical Power* semble a priori moins concerné par cette problématique, mais le Groupe a tout de même lancé une étude approfondie sur le sujet.

Mersen doit également se conformer aux règlementations 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.Comme pour la formation anticorruption, cette formation est dispensée pour tous les nouveaux arrivants potentiellement concernés par le sujet. En 2020, environ 170 nouvelles personnes ont été formées.

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 règlementation OFAC ;
- Cadeaux, invitations et dons ;
- Mise en place de la formation éthique et anticorruption ;
- Conflits d'intérêts.

Les chantiers 2020 de la Fonction Éthique & Compliance

Travaux sur la loi Sapin, dont :

- Extension du contrôle continu de certaines transactions comptables aux zones Asie et certaines unités Amérique du Nord ;
- Mise en place de l'outil contrôle des tiers sur l'ensemble du Groupe ;
- Révision du code de conduite anticorruption avec ajout d'une section « Recueil des bonnes pratiques » afin de renforcer la prévention du risque ;
- Réalisation d'une cartographie des risques de corruption sur les zones Chine et Brésil.
- Mise à jour du manuel de contrôle interne avec formalisation d'un chapitre Compliance.

Règlementation Générale sur la Protection des Données (RGPD), dont :

- Démarrage de la mise à jour des contrats avec intégration d'une clause RGPD ;
- Mise à jour de la politique de protection des données personnelles du site internet du Groupe ;
- Mise en place de check-list de contrôle afin de vérifier la bonne application des procédures.

Autres sujets, dont :

- Edition d'une lettre Compliance pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe à diverses problématiques (Contrôle des tiers ; Ligne d'alerte éthique) ;
- Edition d'un guide sur les biens à double usage.

2. Fiscalité responsable

En tant que groupe international présent dans le monde entier, Mersen a conscience de l'importance du rôle de l'impôt.

Le Groupe s'attache à avoir un comportement exemplaire en matière fiscale. Il est particulièrement soucieux du respect de l'ensemble des lois et des réglementations fiscales nationales et internationales en vigueur.

Dans ce cadre, Mersen s'efforce de construire et d'entretenir des relations de qualité avec les différentes autorités fiscales et s'emploie à mener l'ensemble de ses activités dans un souci de confiance mutuelle et de transparence.

La politique fiscale de Mersen a pour ambition d'être responsable et performante, en cohérence avec l'activité et la stratégie de Mersen, tout en assurant la sécurité juridique et la sauvegarde de la réputation du Groupe. Elle contribue également à la préservation de la valeur générée pour le Groupe et pour ses actionnaires.

En particulier, Mersen ne prend pas part à des opérations dont le seul motif serait fiscal ou reposant sur des montages artificiels. Il peut bénéficier de mesures incitatives dans certains pays qui sont toutefois ouvertes à toutes les entreprises et ne sont donc pas spécifiques à Mersen.

Organisation et gouvernance

La Direction Financière du Groupe est en charge de coordonner et de gérer la situation fiscale du Groupe. A ce titre, elle s'assure que les options fiscales les plus pertinentes soient mises en œuvre dans le respect des lois et règlements en vigueur. Elle s'assure également de la bonne comptabilisation des impôts et des risques fiscaux dans les comptes du Groupe.

La Direction Financière présente la situation fiscale du Groupe ainsi que les principaux risques fiscaux au moins une fois par an au Comité d'Audit et des Comptes.

La Direction Financière s'appuie sur l'expertise du département fiscal du Groupe. Le responsable fiscal du Groupe reporte hiérarchiquement au Directeur Juridique du Groupe et fonctionnellement au Directeur Administratif et Financier.

Le Responsable fiscal du Groupe est chargé d'appliquer la politique fiscale du Groupe, notamment en matière de flux transfrontaliers. Il est également chargé de conseiller les différentes sociétés du Groupe sur leurs éventuelles problématiques fiscales. Il intervient notamment, en tant qu'expert, dans tous les projets d'acquisitions, cessions ou autres opérations industrielles. Lorsque cela est nécessaire, il s'appuie sur des conseils externes.

Implantations du Groupe

Au 31 décembre 2020, aucune des sociétés du groupe Mersen n'est présente dans un Etat ou Territoire considéré comme non coopératif par la France ou l'Union européenne ou une juridiction considérée comme « non-compliant » (non conforme) selon le rapport de transparence fiscale de l'OCDE.

Déclarations pays par pays (« CbCR : Country by Country Reporting »)

Conformément à la législation applicable, Mersen établit et dépose auprès de l'administration fiscale française une déclaration pays par pays.

Mersen ne souhaite cependant pas communiquer publiquement ces informations pour des raisons de confidentialités envers ses principaux concurrents. En effet, le CbCR contient des informations industrielles et commerciales sensibles qui pourraient être exploitées par des concurrents.

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de Mersen, aucun des concurrents mentionnés dans l'URD n'a rendu public son CbCR.

Rémunérations variables liées à la performance fiscale

Les directions opérationnelles ou financières des sites et activités du Groupe n'ont pas d'objectifs de réduction d'impôts payés ou comptabilisés. L'objectif de marge opérationnelle courante, commun à l'ensemble des personnes ayant une rémunération variable, est fixé avant impôts.

Le Directeur Financier du Groupe et certains managers de la Direction financière Groupe peuvent avoir des objectifs sur le taux d'impôt du Groupe, en lien avec le budget, ou sur l'évolution des déficits fiscaux dans certains pays. Certains managers financiers ont des objectifs d'amélioration du suivi des impôts, de gestion des risques fiscaux ou liés au processus de documentation de prix de transfert.

Taux effectif d'imposition (TEI) groupe sur les 3 derniers exercices

	2018	2019	2020
TEI Groupe	24 %	23 %	269 %

Le TEI du groupe est principalement le reflet des taux d'impôt pratiqués par les Etats dans lesquels le Groupe exerce ses activités. En 2020, le TEI est particulièrement élevé du fait de la comptabilisation d'importantes charges exceptionnelles non déductibles et de dépréciations d'actifs d'impôts différés.

Flux transfrontaliers

Mersen veille à ce que ses transactions intragroupes respectent le « principe de pleine concurrence » consacré dans les recommandations de l'OCDE et dans les conventions fiscales bilatérales signées par les pays où le Groupe est présent. L'une des missions du département fiscal de Mersen est de s'assurer de sa bonne application.

Ces transactions transfrontalières font l'objet de documentations de prix de transfert qui sont communiquées aux autorités fiscales locales chaque fois que cela est nécessaire.

Risques fiscaux et contrôle

La Direction Financière, avec l'assistance en cas de besoin de conseils externes, tente d'éliminer les risques résultants d'incertitudes ou de complexité dans la compréhension des lois et réglementations fiscales. En particulier, Mersen s'attache à se conformer à la lettre aux textes et aux objectifs recherchés par les législateurs.

Néanmoins, compte tenu de l'ampleur de ses activités et du volume des obligations fiscales, les positions fiscales du Groupe peuvent être contestées par des autorités fiscales en raison de divergences d'interprétation. Dans une telle hypothèse, la Direction Financière veille à défendre les intérêts du Groupe.

Le Groupe réalise des due diligences fiscales pour toute acquisition de société mais peut être confronté à un risque non identifié.

Mersen fait l'objet de contrôles fiscaux qui peuvent être entrepris partout où le Groupe exerce ses activités.

Les principaux litiges fiscaux sont suivis par le département fiscal du Groupe éventuellement en lien avec des conseils externes. Les principaux risques du Groupe sont régulièrement présentés au Comité d'Audit et des Comptes.

3. Protection des systèmes d'information

Notre stratégie & nos engagements

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.

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 et de sécuriser les infrastructures et les applications pour préserver la continuité d'exploitation.

Notre Organisation

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.

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.

Depuis 3 ans, le responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information présente les enjeux et la politique du Groupe en matière de cyber risques au Comité d'Audit et des Comptes.

Nos référentiels

La politique de sécurité des systèmes d'information de Mersen, initiée depuis 2013, s'inspire des bonnes pratiques du métier, en particulier des standards ISO27001 et NIST SP 800-171.

Son objectif est de préserver les données de Mersen et d'assurer une disponibilité optimale des outils informatiques, ceci en adaptant le niveau de protection aux besoins des métiers et en minimisant les contraintes des utilisateurs, dans la mesure du possible.

Chaque salarié est garant du patrimoine d'information du Groupe. La Direction appuie les projets de diminution des risques en corrélation avec les risques métiers.

Cette politique s'appuie, sur un manuel d'audit listant les grands domaines à contrôler, et de documents techniques et bonnes pratiques consultables depuis l'intranet du Groupe.

La politique évolue au cours du temps et en fonction de l'évolution des menaces, elle est axée sur la mise en place d'actions et de dispositifs préventifs.

Une formation en ligne dédiée aux informaticiens et utilisateurs avancés est disponible depuis 2016. Des lettres d'information sont diffusées régulièrement en plusieurs langues afin d'informer les équipes informatiques ainsi que les utilisateurs, des risques et bonnes attitudes à adopter. Des formations dédiées sont effectuées régulièrement.

Les risques sont identifiés et suivis à partir d'une cartographie mise à jour régulièrement, ainsi que par les remontées des audits effectués régulièrement sur site ou à distance.

Une supervision en temps réel ainsi que des indicateurs permettent également d'identifier les menaces en cours.

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).

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 de consolidation financière.
- **Reporting social :** Les indicateurs d'effectif sont publiés pour toutes les sociétés du périmètre de consolidation financière (exception pour l'indicateur « effectif par âge » disponible uniquement pour les sociétés incluses dans le Système d'Information RH -SIRH). Les autres indicateurs sont publiés uniquement pour les sociétés du périmètre financier incluses dans le SIRH.
- **Reporting sociétal :** tous les sites du Groupe, industriels et administratifs
- **Reporting sécurité :** tous les sites industriels du Groupe, sauf pour les statistiques d'accidents qui couvrent l'ensemble des sites du Groupe, qu'ils soient industriels ou administratifs (89).
- **Reporting environnemental :** tous les sites industriels (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 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2020.
- **Données sécurité :** sur la période du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020, 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 1er janvier au 31 décembre 2020, 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 quantitatives sont collectées sur la base d'indicateurs décrits dans des référentiels dédiés. Ces référentiels rappellent : 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 sites, 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 tous les sites.

4. Acteurs du reporting et responsabilités

Un certain nombre de collaborateurs sont impliqués dans la mise en œuvre du processus de reporting au sein du Groupe et de l'ensemble de ses filiales.

Il existe trois niveaux de responsabilité :

- **Responsabilité Corporate**

  La direction Excellence Opérationnelle 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 :

  - définit les indicateurs du référentiel ;
  - diffuse les référentiels internes auprès des directeurs des sites du groupe et des responsables de domaine 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 directeur de chaque site 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 leur conformité aux définitions des 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 2020, 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, du fait du salarié, pour toute raison, que l'employeur subit et ne peut pas anticiper : maladies, accidents du travail, maternité/paternité, grève et toute autre absence non prévisible. Selon cette définition, les absences liées à la réduction d'activité due à la pandémie du COVID-19 en 2020 ne rentrent pas dans l'indicateur.

Accident déclaré

Lésion ou blessure corporelle ou psychologique étant la conséquence soudaine d'un évènement 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, des alternants, stagiaires et sous-traitants.

Effectif atteint par une maladie professionnelle (périmètre France soit 21 % 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

Périmètre : sont exclus des indicateurs de formation les sites administratifs de moins de 10 employés.

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). Plus précisément, la notion de « manager » (liée au management d'équipe) associée au programme de formation « Open Manager » inclut les catégories professionnelles « cadre » et « agent de maîtrise ». La notion de « manager » (liée au niveau de responsabilité) associée aux indicateurs d'effectif, notamment celui de mixité, inclut les catégories « ingénieur » et « cadre ».

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

Afin de faciliter le suivi des indicateurs de Mersen, le tableau ci-dessous récapitule la liste des indicateurs, leur périmètre de collecte, leur forme de restitution (qualitative et quantitative), ainsi que la correspondance avec le référentiel GRI (Global Reporting Initiative), version 2016.

	Informations qualitatives ou quantitatives	Périmètre*	Référentiel GRI	Pages
ENVIRONNEMENT			**204 301 À 308**	
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Qualitatif	Standard		111
Politique achats	Qualitatif	Standard		107
Chiffre d'affaires lié au développement durable	Quantitatif	Standard		109
Taux de certification ISO 14001	Quantitatif	Environnemental	307-1	111
Heures de formation à l'environnement	Quantitatif	Environnemental	307-1	111
Investissements liés à l'environnement	Qualitatif	Standard	307-1	112
Provisions significatives pour risques en matière d'environnement	Quantitatif	Standard	307-1	112
Amendes pour non-conformité environnementales	Quantitatif	Standard	307-1	112
Energie				
Electricité achetée	Quantitatif	Environnemental	302-1	113
Consommation de gaz	Quantitatif	Environnemental	302-1	113
Consommation de GPL	Quantitatif	Environnemental	302-1	113
Consommation de fuel, propane, butane	Quantitatif	Environnemental	302-1	113
Ratio d'intensité énergétique	Quantitatif	Environnemental	302-1	113
Eau				
Prélèvements d'eau	Quantitatif	Environnemental	303-3	113
Ratio d'intensité de prélèvements d'eau	Quantitatif	Environnemental	303-3	113
Matières premières				
Consommation de brai	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de cokes	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de graphite artificiel	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de fibre viscose	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de résine phénolique	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de cuivre	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation d'aluminium	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommations liées à l'emballage et à la logistique				
Consommation de bois	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Consommation de carton	Quantitatif	Environnemental	301-1	114
Emissions de gaz à effet de serre (GES)				
Emissions de GES scope 1	Quantitatif	Environnemental	305-1	115
Emissions de GES scope 2	Quantitatif	Environnemental	305-2	115
Emissions de GES scope 3	Quantitatif	Environnemental	305-3	115
Réduction des émissions de GES	Qualitatif	Environnemental	305-5	115
Déchets				
Déchets totaux	Quantitatif	Environnemental	306-3	116
Déchets dangereux	Quantitatif	Environnemental	306-3	116
Déchets recyclés et sous-produits	Quantitatif	Environnemental	306-4	116

** Périmètre : se reporter aux définitions du paragraphe 1 de la note méthodologique.*

(1) En 2020, le Groupe a réalisé une comparaison des définitions de ses indicateurs au regard du GRI (version 2016) en vue d'un alignement progressif éventuel à moyen terme de certaines d'entre elles.

	Informations qualitatives ou quantitatives	Périmètre*	Référentiel GRI	Pages
CAPITAL HUMAIN			**402, 404 À 413**	
Effectifs répartis par sexe	Quantitatif	Standard	401-1	118
Effectifs répartis par âge	Quantitatif	Social	401-1	118
Effectifs répartis par zone géographique	Quantitatif	Standard	401-1	117
Effectifs répartis par catégorie professionnelle	Quantitatif	Standard		117
Effectifs répartis par type de contrat	Quantitatif	Standard		118
Nombre d'embauches	Quantitatif	Social	401-1	118
Nombre de licenciements	Quantitatif	Social	401-1	118
Nombre de départs	Quantitatif	Social	401-1	118
Taux de rotation	Quantitatif	Social	401-1	118
Taux de réalisation du potentiel humain	Quantitatif	Standard		123
Taux d'absentéisme	Quantitatif	Social		118
Diversité				
Politique diversité et égalité des chances	Qualitatif	Standard		120
Salariés handicapés	Qualitatif	Standard		122
Pourcentage de femmes ingénieurs et cadres	Quantitatif	Standard	405-1	120
Pourcentage de femmes au sein des organes de gouvernance	Quantitatif	Standard	405-1	120
Pourcentage de seniors	Quantitatif	Social	405-1	118
Pourcentage de directeurs de sites de nationalité locale	Quantitatif	Standard		120
Dialogue social	Qualitatif	Standard		122
Formation & Développement des compétences				
Politique mise en œuvre en matière de formation	Qualitatif	Social		124
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Quantitatif	Social	404-1	124
Heures de formation en % de la masse salariale	Quantitatif	Social		124
Rémunérations				
Politique de rémunération	Qualitatif	Social		127
Avantages sociaux	Qualitatif	Social		128
Evolution de la rémunération	Quantitatif	Social		127
SANTÉ & SÉCURITÉ			**403**	
Politique santé/sécurité	Qualitatif	Standard	403-1	129
Audits santé/sécurité	Quantitatif	Standard	403-7	130
Taux de certification ISO 45001 ou OHSAS 18001	Quantitatif	Standard	403-3	130
Pourcentage de sites industriels ayant un responsable sécurité dédié	Quantitatif	Sécurité	403-3	129
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (LTIR)	Quantitatif	Standard	403-9	130
Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans (TRIR)	Quantitatif	Standard	403-9	130
Taux de gravité des accidents du travail (SIR)	Quantitatif	Standard	403-9	130
Nombre d'heures de formation santé/sécurité	Quantitatif	Standard	403-5	131
Nombre de visites de sécurité	Quantitatif	Sécurité	403-7	131
Trophées sécurité	Quantitatif	Sécurité	403-6	131
Maladies professionnelles	Quantitatif	France	403-10	132

** Périmètre : se reporter aux définitions du paragraphe 1 de la note méthodologique.*

(1) En 2020, le Groupe a réalisé une comparaison des définitions de ses indicateurs au regard du GRI (version 2016) en vue d'un alignement progressif éventuel à moyen terme de certaines d'entre elles.

	Informations qualitatives ou quantitatives	Périmètre*	Référentiel GRI	Pages
ETHIQUE ET COMPLIANCE			**205 À 207, 408-409**	
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions d'éthique et de compliance	Qualitatif	Standard	205-206	133
Formation au code éthique	Quantitatif	Standard	205-2	133
Politique relative aux droits de l'homme	Qualitatif	Standard	408-409	134
Actions engagées pour prévenir la corruption	Qualitatif	Standard	205-1	134
Protection des données personnelles	Qualitatif	Standard		134
Droit de la concurrence	Qualitatif	Standard	206	135
Formation « droit de la concurrence »	Quantitatif	Standard	206	135
Dispositif d'alerte	Qualitatif	Standard	205	135
Fiscalité responsable	Qualitatif	Standard	207-1	136
Protection des systèmes d'information	Qualitatif	Standard		137

** Périmètre : se reporter aux définitions du paragraphe 1 de la note méthodologique.*

(1) En 2020, le Groupe a réalisé une comparaison des définitions de ses indicateurs au regard du GRI (version 2016) en vue d'un alignement progressif éventuel à moyen terme de certaines d'entre elles.

Rapport de vérification de la déclaration de performance extra-financière

La déclaration de performance extra-financière revue concerne l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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 31/12/2020 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).

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.225-105 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 [1] 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 [2] 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 15,5% des effectifs et entre 22% (consommation de cartons d'emballage et de cuivre) et 98% (consommation de coke) 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 8 septembre 2020 et la signature de notre rapport sur une durée d'environ cinq semaines, par une équipe de 7 vérificateurs. Nous avons conduit plus de 40 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.
- Malgré les nombreuses améliorations apportées aux définitions des périmètres de reporting et aux règles d'entrées et de sorties des périmètres, la liste définitive en fin d'exercice reste difficile à stabiliser avant la fin de l'audit.
- La donnée « heures travaillées » - relevant d'un calcul automatique à partir de plusieurs données saisies par les sites contributeurs au système de reporting – utilisées pour l'indicateur d'absentéisme et pour les taux d'accidentologie (taux de fréquence, taux de gravité) ne bénéficie pas de la fiabilité attendue. La donnée reste acceptable mais les variations parfois observées n'ont pas trouvées à ce jour d'explication satisfaisante.
- Le changement de méthode de reporting sur les matières noires (graphite, coke, brai) ne permet pas la comparaison entre 2019 et 2020 (induit un double comptage entre 2019 et 2020). L'impact sur le calcul des émissions du scope 3 est lui négligeable.

Avis motivé

Sur la base de nos travaux, 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 10 mars 2021

Pour Bureau Veritas

Laurent Mallet

Directeur d'agence

(1) ***Indicateurs sociaux :*** *Effectif total au 31/12 répartis par sexe, par âge et répartition géographique, Part des sites ayant des directeurs de site de nationalité locale ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Pourcentage de femmes dans les effectifs, pourcentage de femmes ingénieurs et cadres et pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes, LTIR et SIR (salariés, intérimaires et sous-traitants), nombre de visites sécurité ; effectif atteint d'une maladie professionnelle ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié, taux de réalisation du potentiel humain ; absentéisme.*
Indicateurs environnementaux : *Consommation d'électricité ; Consommation de gaz ; Consommation totale d'énergie ; Consommation d'eau ; Consommation de matières premières : coke, brai, graphite artificiel, cuivre ; Consommation d'emballages : bois et carton ; Emissions de CO_2 scope 1, scope 2 et scope 3 ; Tonnages de déchets industriels totaux ; Tonnages de déchets industriels et sous-produits recyclés et sous-produits, Tonnages de déchets industriels dangereux ; provisions pour risque environnemental, investissements HSE, amendes et pénalités, pourcentage de sites certifiés 14001 et 45001,*
Informations qualitatives : *Développer des produits innovants qui participent au développement durable : électronique, énergies renouvelables, transports verts, efficacité énergétique ; 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 ; L'éthique des affaires; éthique et compliance ; une fiscalité responsable, une politique de rémunération motivante.*

(2) Audit sur site des données sociales et environnementales : Chongqing (Chine), Saint Bonnet de Mure (France), Pagny sur Moselle (France), Saint Sylvain d'Anjou (France), Amiens (France). Et site de St Marys (Etats-Unis) audit à distance de quelques données environnementales.

5 Informations sur le capital et l'actionnariat

RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 148

1. Dénomination, siège social forme et durée 148
2. Objet social (statuts, article 3) 148
3. Registre du Commerce et des Sociétés (RCS) 148
4. Legal Entity Identifier (LEI) 148
5. Consultation des documents relatifs à la Société et site web 148
6. Exercice social 148
7. Assemblée Générale 148
8. Franchissement de seuil (statuts, article 11 ter) 149
9. Droit de vote double 149
10. Catégories d'actions (articles 6, 13 et 15 des statuts) 149

RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 151

1. Conditions 151
2. Répartition du capital 151
3. Droits de vote 151
4. Autorisations d'augmentations de capital 151
5. Tableau d'évolution du capital 156
6. Titres donnant accès au capital 157
7. Certificats de droits de vote 157
8. Certificats d'investissement 157
9. Nantissement d'actions 157
10. Pacte d'actionnaires 157

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 158

1. Programme autorisé par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 158
2. Contrat de liquidité 158
3. Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2020 159
4. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021 159

ACTIONNARIAT 161

1. Franchissements de seuil 161
2. Évolution de la répartition de l'actionnariat 162
3. Dividende 162

L'ACTION MERSEN 163

1. Évolution du cours de l'action et des volumes de transactions 163
2. Une relation de confiance avec les actionnaires 164
3. Calendrier de la communication financière du Groupe 164
4. Responsable de l'information financière 164

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 à exister le 1er 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 : 6420Z.

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

6. Exercice social

L'exercice social commence le 1er 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.

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. 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, conformément aux dispositions de l'article L22-10-46 du Code de Commerce.

10. Catégories d'actions (articles 6, 13 et 15 des statuts)

L'intégralité des actions C ayant été converties en actions ordinaires au cours de l'année 2020, le Directeur Général, agissant sur délégation du Conseil d'administration, a constaté en date du 27 novembre 2020 l'annulation des 1172 actions de catégorie C et la modification corrélative des statuts. Ainsi, le nouvel article 6 des statuts prévoit trois catégories d'actions, les Actions A qui sont des actions ordinaires, les Actions 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 D et les Actions E sont cessibles dans les conditions prévues à l'article 15 des statuts.

10.1. Actions D (plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2017)

A l'issue de la période d'acquisition, chaque Action D 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 D égal à 10 % du dividende par action attribué aux Actions A.

Toute Action D donne droit, en cours de société comme en 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.

A l'issue de la période de conservation des Actions D (la « Date d'Echéance de la Période de Conservation »), telle que fixée dans le plan d'attribution gratuite d'Actions D décidant leur attribution, chaque Actionnaire D dispose du droit de convertir tout ou partie des Actions D qu'il détient en Actions A, dans les conditions prévues aux paragraphes 4 à 6 du II de l'article 15 des Statuts.

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 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.

A compter de la Date d'Echéance de la Période de Conservation, les Actions D sont librement cessibles entre les Actionnaires D. Les Actions D pourront être converties en Actions A 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. Si les Périodes de Conversion tombent pendant une période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, le début de la Période de Conversion sera décalé jusqu'à l'expiration de ladite période de restriction d'intervention sur les titres de la Société, dans la limite d'une durée de quatre-vingt-dix (90) jours, étant précisé qu'en cas de décalage de la première Période de Conversion, la seconde Période de Conversion sera décalée d'un nombre de jours identique.

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, 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 × 100) / CF

- Si le Cours de Bourse Final est inférieur au Cours de Bourse Initial :

  N= 10

A défaut de conversion durant les Périodes de Conversion, les Actions D seront automatiquement converties en Actions A, à l'expiration de la seconde Période de Conversion, à la Parité de Conversion applicable pendant la seconde Période de Conversion.

10.2. 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 D, 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 < CFmax : N=10+600×(CF-CI)/CF
- Si CF > CFmax : N=10 + (CFmax × 100)/CF

« CI » désigne le « Cours de Bourse Initial » qui est la moyenne pondérée par les volumes des premiers cours côtés 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 côtés 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 2020, le capital social est fixé à 41 728 128 €, divisé en 20 864 064 actions, dont 20 862 155 actions de catégorie A, 1 172 actions de catégorie D et de 737 actions de catégorie E de 2 euros de valeur nominale chacune.

L'auto-détention au 31 décembre 2020 est de 229 872 actions.

3. Droits de vote

En tenant compte des droits de vote double, le nombre de droits de vote théorique est de 23 432 569 au 31 décembre 2020.

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.

La totalité des actions de préférence C ont été converties en actions ordinaires entre mai et novembre 2020, ce qui a donné lieu à l'attribution de 115 170 actions ordinaires.

4.2. AGM du 18 mai 2017

4.2.1. 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. Etant donné les performances, 100 % des actions ont été attribuées. Les actions de préférence ne pourront être converties en actions ordinaires qu'à compter du 19 mai 2021.

4.3. AGM du 17 mai 2018

4.3.1. Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices 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, bénéfices, 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. Cette autorisation, aujourd'hui expirée, 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. Cette autorisation, aujourd'hui expirée, 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. Le montant nominal des titres de créances ne pourra être 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. Cette autorisation, aujourd'hui expirée, 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. Le montant nominal des titres de créances ne pourra pas être 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. Cette autorisation, aujourd'hui expirée, 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. Cette autorisation, aujourd'hui expirée, 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).

4.5. AGM du 14 mai 2020

4.5.1. Augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices 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, bénéfices, 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. 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.

4.5.2. 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 ordinaires susceptibles d'être émises ne pourra excéder 17 000 000 euros et le montant nominal des titres de créances ne pourra excéder 300 000 000 euros. Ces deux limites s'imputeront sur les limites globales prévues à la vingtième 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.

4.5.3. 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 des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et instauration d'un délai de priorité obligatoire, par offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier) et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange (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, étant entendu que ces plafonds s'imputeront sur les limites et sous limites prévues à la résolution n° 20. 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.

4.5.4. 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 le montant nominal des titres de créances supérieur à 300 000 000 euros étant entendu que ces plafonds s'imputeront sur les limites et sous limites prévues à la résolution n° 20. 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.

4.5.5. Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires (résolution n° 17)

L'Assemblée générale a décidé que pour chacune des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital décidées en application des 14ème à 16ème 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.

4.5.6. 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° 18)

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 étant précisé qu'en outre ce montant s'imputera sur la limite globale de 17 000 000 euros et les sous-limites de 8 000 000 euros et 4 000 000 euros prévues en matière d'émission d'actions ordinaires à la vingtième résolution. La période de validité de cette autorisation est de 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.

4.5.7. Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Entreprise (résolution n° 19)

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 Entreprise ou de 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 400 000 euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur les limites prévues à la vingtième résolution résolution. Cette autorisation est valable 26 mois. Elle annule et remplace l'autorisation qui avait été donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2019. A ce jour, cette autorisation n'a pas été utilisée par la Société.

4.5.8. Fixation des limites globales des émissions d'actions ordinaires ou de titres de créance susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence ci-dessus

L'Assemblée Générale a décidé de fixer, outre les plafonds individuels précisés dans les 14e, 15e, 16e, 17e et 19e résolutions ci-dessus, les limites et sous limites globales de montant des émissions susceptibles d'être effectuées en vertu desdites résolutions comme suit :

- 17 000 000 euros, le montant nominal global maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu des 14e, 15e, 16e, 18e et 19e résolutions ;
- 8 000 000 euros, le montant nominal global maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vertu des 15e, 16e, 18e et 19e résolutions ;
- 4 000 000 euros, le montant nominal global maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 16e et 18e résolutions ;

étant précisé qu'à ces montants s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

- 300 000 000 euros, le montant nominal global des titres de créances sur la Société susceptibles d'être émis en vertu des 14e, 15e et 16e résolutions.

5. Tableau d'évolution du capital

Dates	Nature de l'opération	Capital après opération	Prime d'émission *(en €)*	Nombre cumulé d'actions après opération
12/12/2017	Création de 165 772 actions résultant de la levée d'options de souscription effectuée 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 effectuée 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
17/05/2020	Création de 737 actions E	41 717 928	NA	20 858 964
10/06/2020 27/11/2020	Conversion des 1172 actions C en actions A	41 717 928	NA	20 858 964
08/2020	Création de 5 100 actions résultant de la levée d'options	41 728 128	105 519	20 864 064

6. Titres donnant accès au capital

- Options de souscription

Le nombre d'options de souscription d'actions restant à exercer au 31 décembre 2020 (après prise en compte des annulations) permettrait de créer un nombre de 55 831 actions nouvelles de 2 euros de nominal.

- Actions gratuites de préférence (programme dirigeants)
  - 1 172 actions de préférence de catégorie D (correspondant au maximum à 128 920 actions ordinaires après conversion) ont été attribuées définitivement.
  - 737 actions de préférence de catégorie E ont été attribuées définitivement et 203 ont été attribuées sous réserve des critères de performances. Au total, cela correspond au maximum à 103 400 actions ordinaires après conversion.

Le nombre d'actions ordinaires total susceptibles d'être attribuées définitivement (plans d'actions de préférence 2017 et 2018) est de 232 320 dont 171 820 aux membres du Comité exécutif (inclus 29 260 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 D et E en actions ordinaires, est de 441 470 actions nouvelles de 2 euros de nominal, représentant 2,1 % du capital actuel.

Sur la base du nombre d'options de souscription pouvant être exercées par les bénéficiaires (55 831) ainsi que d'actions pouvant être définitivement attribuées (441 470), la dilution maximale serait de 2,4 %.

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. Programme autorisé par l'Assemblée générale du 14 mai 2020

L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 a autorisé, conformément aux articles L. 225-209 (devenu L. 22-10-62) 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 60 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 117 308 700 euros.

Cette autorisation a remplacé celle accordée par l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

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.

2. 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 2020, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 39 406 titres
- 1 047 898 euros

3. Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2020

- En 2020, la Société a acheté 200 000 actions afin de couvrir les plans d'actions attribués gratuitement aux salariés et de limiter l'effet dilutif des augmentations de capital devant être réalisées pour l'attribution d'actions aux salariés.

Elle a affecté 115 170 titres auto-détenus à la conversion des actions C en actions A.

Nombre d'actions auto-détenues par la Société au 31 décembre 2019	**130 677**
Nombre d'actions achetées en mars et avril 2020	200 000
Nombre d'actions affectées à la conversion des actions C	-115 170
Nombre d'actions achetées dans le cadre du contrat de liquidité	+397 740
Nombre d'actions vendues dans le cadre du contrat de liquidité	-383 375
Nombre d'actions auto-détenues par la Société au 31 décembre 2020	**229 872**

La Société n'a pas eu recours à des produits dérivés.

Répartition par objectifs des actions auto-détenues au 31 décembre 2020

	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	80 572 0,4 %
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	109 894 0,5 %
Animation de marché au travers d'un contrat de liquidité	39 406 0,2 %

4. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021

Établie en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, et des articles L. 22-10-62 et suivants, et L225-210 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.

4.1. 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 : 50 euros.
- Durée du programme : l'autorisation est valable pour 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, soit jusqu'au 19 novembre 2022.

4.2. 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.

4.3. Cadre juridique

Ce programme s'inscrit dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants, et L. 225-210 et suivants du Code de commerce. Il sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021, 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 :

4.3.1. 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. 22-10-62 et suivants, et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions ordinaires 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 14 mai 2020 dans sa 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 50 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 104 310 775 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.

4.4. Modalités

4.4.1. Part maximale du capital à acquérir et montant maximal payable par Mersen

Mersen aura la faculté d'acquérir au maximum 10 % des actions ordinaires, soit à ce jour, 2 086 406 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 % du capital, compte tenu des 229 872 (soit 1,1 % du capital) actions déjà détenues au 31 décembre 2020, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 1 856 534 actions (soit 8,9 % 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 50 euros par action, s'élèverait à 92 826 700 euros.

Conformément à la loi, le montant du programme ne pourra être supérieur au montant des réserves libres de la Société. A titre indicatif, le montant des réserves libres de la Société qui figure au passif des derniers comptes annuels arrêtés et certifiés au 31 décembre 2020 s'élevait à 305 414 441 euros

Mersen s'engage à rester en permanence dans la limite de détention directe ou indirecte de 10 % de son capital.

4.4.2. 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.

4.4.3. Durée 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 20 mai 2021 et ce, pour 18 mois, soit jusqu'au 19 novembre 2022.

ACTIONNARIAT

1. Franchissements de seuil

En 2020, certains actionnaires ont notifié les franchissements de seuils suivants :

ACF I Investissement (Ardian)

- 14 janvier : 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.
- Entre le 8 octobre et le 22 décembre : ACF I Investissement (Ardian) a procédé à six déclarations de franchissements de seuils à la baisse. Au 22 décembre, il déclarait détenir 1 165 741 titres, soit 5,58 % du capital et 4,97 % des droits de vote.

Amiral Gestion

- 18 décembre : Amiral Gestion déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 434 103 titres, soit 2,09 % du capital et 1,7 % des droits de vote.

BlackRock

- Au cours de l'exercice 2020, Blackrock a procédé à quinze déclarations de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 29 octobre, il a déclaré détenir 417 728 titres, soit 2 % du capital et 1,64 % des droits de vote

Caisse des Dépôts et Consignations / Bpifrance Participations

- 14 avril : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré que CDC Croissance a franchi individuellement à la hausse le seuil statutaire de 4 % des droits de vote. La Caisse des Dépôts déclare détenir désormais directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 255 757 titres soit 15,61 % du capital et 21,74 % des droits de vote.
- 10 novembre : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi passivement à la hausse le seuil des 22 % des droits de vote par l'intermédiaire de Bpifrance Participations et CDC Croissance et détenir directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 262 907 titres soit 15,64 % du capital et 22,53 % des droits de vote.

FRR

- 14 décembre : Le Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR) déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et détenir désormais 215 049 titres, soit 1,03 % du capital et 0,87 % des droits de vote.

Henderson

- 19 mars : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et détenir désormais 848 199 titres soit 4,07 % du capital et 3,35 % des droits de vote.
- 23 septembre : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 4 % des droits de vote et détenir désormais 1 018 273 titres soit 4,88 % du capital et 4 % des droits de vote.
- 16 novembre : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 069 564 titres soit 5,13 % du capital et 4,38 % des droits de vote.

Invesco

- 20 novembre : Invesco déclare détenir 1 021 435 titres, soit 4,89 % du capital et 4,18 % des droits de vote.

Norges

- 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.
- 15 décembre : Norges déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 062 246 titres, soit 5,09 % du capital et 4,38 % des droits de vote.
- 16 décembre : Norges déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 042 363 titres, soit 4,99 % du capital et 4,30 % des droits de vote.

Sycomore

- 7 septembre : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 430 253 titres, soit 2,06 % du capital et 1,69 % des droits de vote.
- 10 novembre : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % des droits de vote et détenir désormais 513 253 titres, soit 2,46 % du capital et 2,10 % des droits de vote.

Depuis le 1er janvier 2021, certains actionnaires ont notifié les franchissements de seuils suivants :

ACF I Investissement (Ardian)

- Entre le 12 et le 21 janvier 2021 : ACF I Investissement (Ardian) a procédé à quatre déclarations de franchissements de seuils à la baisse. Au 21 janvier, il déclarait détenir 409 899 titres, soit 1,97 % du capital et 1,75 % des droits de vote.
- Le 5 févier, ACF I Investissement informait avoir vendu la totalité de ses actions Mersen.

BlackRock

- Entre le 5 janvier et le 15 février 2021, Blackrock a procédé à cinq déclarations de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 11 février, il a déclaré détenir 445 102 titres, soit 2,13 % du capital et 1,90 % des droits de vote

Caisse des Dépôts et Consignations / Bpifrance Participations

- 13 janvier : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi passivement à la hausse le seuil des 23 % des droits de vote et détenir directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 262 907 titres soit 15,64 % du capital et 23,50 % des droits de vote.

Sycomore

- 11 février : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et détenir désormais 629 830 titres, soit 3,02 % du capital et 2,69 % des droits de vote.

2. Évolution de la répartition de l'actionnariat

	31 déc. 2020			31 déc. 2019			31 déc. 2018		
Détenteurs	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	9 212 234	44,2 %	48,9 %	9 651 287	46,3 %	54,9 %	10 442 202	50,3 %	58,7 %
- institutionnels autres pays	8 558 922	41,0 %	36,5 %	8 285 143	39,7 %	32,7 %	7 322 100	35,3 %	29,0 %
- actionnaires individuels	2 608 784	12,5 %	13,5 %	2 476 781	11,9 %	10,8 %	2 580 835	12,4 %	11,1 %
- actionnaires salariés	254 252	1,2 %	1,1 %	314 339*	1,5 %	1,6 %	191 147	0,9 %	1,2 %
Auto-détention	229 872	1,1 %		130 677	0,6 %		231 834	1,1 %	
TOTAL	**20 864 064**	**100 %**	**100 %**	**20 858 227**	**100 %**	**100 %**	**20 768 118**	**100 %**	**100 %**

** Y compris 73 934 actions détenues par des salariés à la suite des plans d'actions gratuites 2016 et 2017.*

Le Directeur Général et les membres du Conseil d'administration possèdent 2 287 322 actions (dont 2 242 770 détenues par Bpifrance, et 38 544 actions par le Directeur Général), soit au total 10,9 % du capital.

A la connaissance de la Société, à la date de publication du présent document d'enregistrement universel, 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	19,1 %
Caisse des Dépôts et Consignations	1 020 137	4,9 %	1 020 137	4,4 %
TOTAL BPI + CDC	**3 262 907**	**15,6 %**	**5 505 677**	**23,5 %**
Henderson	**1 069 564**	**5,1 %**	**1 069 564**	**4,6 %**

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires. Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'a concerné les titres de la Société 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.

3. 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	
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	0	35,15	22,80	34,15	0
2020	20 864 064	0,65	35,30	12,38	24,75	2,8 %

** Montant du dividende par action ordinaire (catégorie A), étant entendu que les actions de préférence (catégorie D et E) donnent droit à un dividende égal à 10 % de ce montant.*

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.

En avril 2020, compte tenu du contexte économique et sanitaire mondial et de la baisse d'activité du Groupe, le Conseil d'Administration avait décidé de ne pas verser de dividende au titre de 2019, afin de préserver une plus grande flexibilité financière pour l'avenir et de participer à l'effort de solidarité nécessaire.

Au titre de l'exercice 2020, la troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021 prévoit le versement d'un dividende de 0,65 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 [(a)] *(en euros)*
2019						
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
2020						
Janvier	1 016 538	33,30	46 206	35,30	29,40	33,02
Février	1 043 468	30,25	52 173	31,10	25,70	29,24
Mars	1 866 677	34,08	84 849	27,80	12,38	18,70
Avril	806 536	14,38	40 327	20,75	15,90	17,77
Mai	704 702	13,53	35 235	21,85	17,28	18,93
Juin	757 844	16,59	34 447	24,70	20,35	21,72
Juillet	585 997	12,51	25 478	23,20	19,72	21,43
Août	566 109	13,95	26 958	26,80	22,15	21,52
Septembre	484 799	12,65	22 036	28,85	23,80	20,04
Octobre	580 214	14,29	26 373	27,30	20,40	25,20
Novembre	841 471	20,28	40 070	25,80	21,35	24,20
Décembre	507 725	12,61	23 078	25,50	23,30	24,95
2021						
Janvier	632 265	16,03	31 613	27,00	23,25	23,39
Février	733 958	20,58	36 698	30,50	25,10	27,90

Source : Euronext
(a) Cours de clôture moyen

(Cours en euros)	Février 2021	Janvier 2021	2020	2019
Fin de période	28,45	25,20	24,75	34,15
Plus haut / plus bas	30,50 / 25,10	26,70 / 23,85	35,30 / 12,38	35,15 / 22,90
Evolution sur l'année / Evolution SBF 120			-29 % / -8 %	+48 % / +26 %
Capitalisation boursière en fin de période *(en millions d'euro)*	532	526	516	712
Nombre moyen mensuel de titres échangés			813 507	747 652
Nombre moyen journalier de titres échangés	36 698	31 613	37 985	35 184

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 2020

Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires 4e trimestre 2019 - 30 janvier

Chiffre d'affaires 1er trimestre 2020 - 29 avril

Chiffre d'affaires 2e trimestre 2020 - 31 juillet

Chiffre d'affaires 3e trimestre 2020 - 28 octobre

Publication des résultats

Résultats annuels 2019 - 11 mars

Résultats semestriels 2020 - 31 juillet

Réunions investisseurs institutionnels

En raison du contexte sanitaire mondial, les réunions avec les investisseurs se sont déroulées en virtuel au cours de l'année 2020.

Assemblée générale des actionnaires

Paris - 14 mai - En raison du contexte sanitaire mondial, l'Assemblée générale s'est déroulée à huis-clos.

3.2. Calendrier 2021 prévisionnel

Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires 4e trimestre 2020 - 28 janvier

Chiffre d'affaires 1er trimestre 2021 - 28 avril

Chiffre d'affaires 2e trimestre 2021 - 30 juillet

Chiffre d'affaires 3e trimestre 2021 - 27 octobre

Publication des résultats

Résultats annuels 2020 - 11 mars

Résultats semestriels 2021 - 30 juillet

Assemblée générale des actionnaires

Paris - 20 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 2020 166

LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES 167

ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES 169

FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE : CRISE SANITAIRE LIÉE AU COVID-19 170

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 172

ÉTAT RÉSUMÉ DU RÉSULTAT GLOBAL 173

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE 174

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES 176

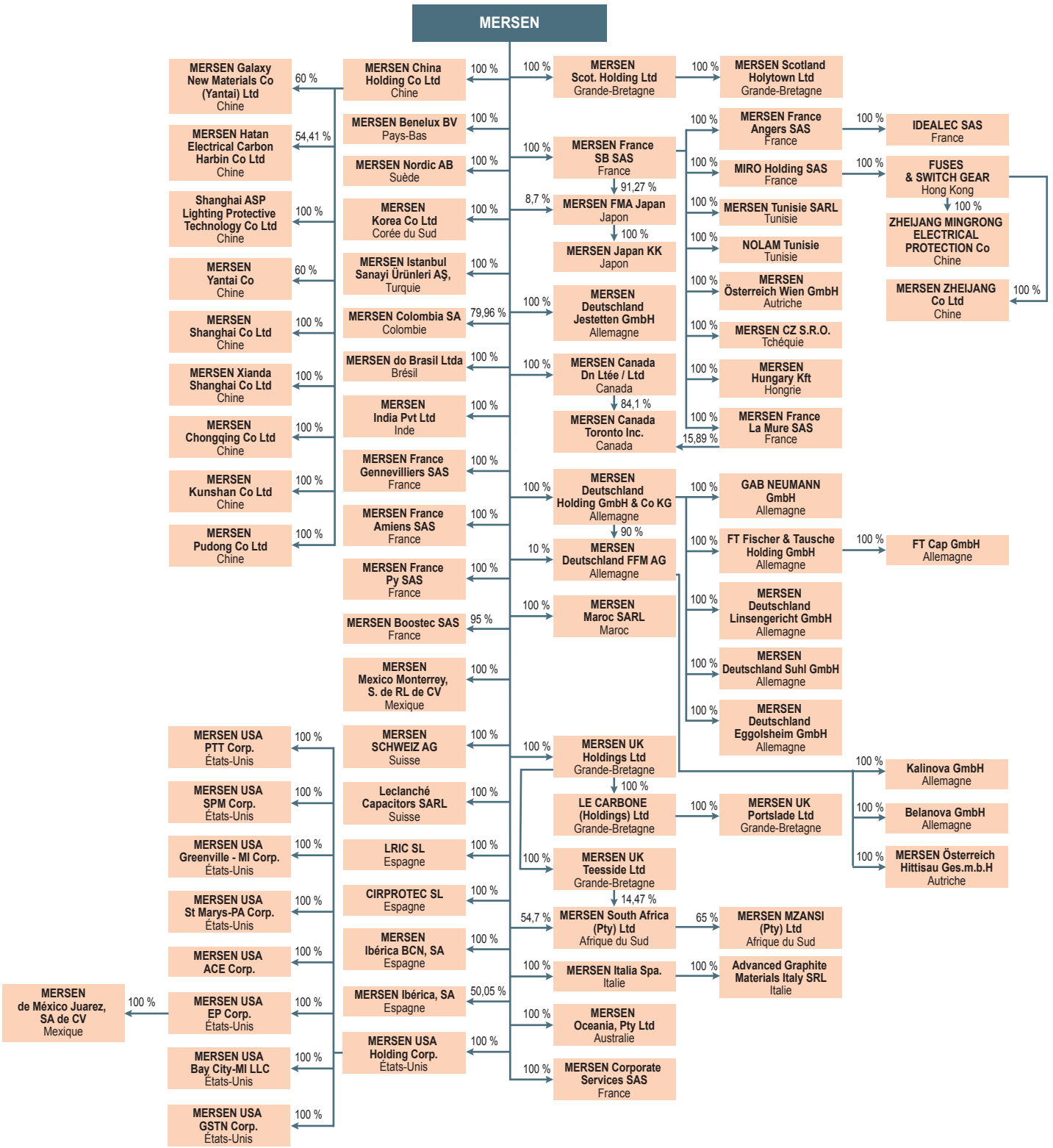
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 177

ANNEXE 178

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 221

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 2020



LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

	Méthode de consolidation IG : Intégration Globale	% de contrôle Groupe	% d'intérêts Groupe
1. **MERSEN** (France)	IG	100	100
2. **MERSEN France Amiens S.A.S** (France)	IG	100	100
3. **MERSEN France Gennevilliers S.A.S** (France)	IG	100	100
4. **MERSEN France Py S.A.S** (France)	IG	100	100
5. **MERSEN Corporate Services S.A.S** (France)	IG	100	100
6. **MERSEN France SB S.A.S** (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 Electrical System (Zhejiang) Co.Ltd (Chine)	IG	100	100
- MERSEN FMA Japan KK (Japon)	IG	100	100
- MERSEN Japan KK (Japon)	IG	100	100
7. **MERSEN Boostec S.A.S** (France)	IG	95	95
8. **MERSEN Deutschland Holding GmbH & Co. KG** (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 Linsengericht 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
- GAB Neumann Gmbh (Allemagne)	IG	100	100
9. **Leclanché Capacitors** (Suisse)	IG	100	100
10. **MERSEN Deutschland Jestetten GmbH** (Allemagne)	IG	100	100
11. **MERSEN Ibérica S.A** (Espagne)	IG	50	50
12. **MERSEN Ibérica BCN S.A** (Espagne)	IG	100	100
13. **Cirprotec S.L.** (Espagne)	IG	100	100
14. **LRIC S.L.** (Espagne)	IG	100	100
15. **MERSEN UK Holdings Ltd.** (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
16. MERSEN Scotland Holding Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100
- MERSEN Scotland Holytown Ltd. (Grande-Bretagne)	IG	100	100
17. MERSEN Italia Spa. (Italie)	IG	100	100
- Advanced Graphite Materials Italy SRL (Italie)	IG	100	100
18. MERSEN Benelux BV (Pays-Bas)	IG	100	100
19. MERSEN Nordic AB (Suède)	IG	100	100
20. MERSEN Schweiz AG (Suisse)	IG	100	100
21. MERSEN Canada Dn Ltée / Ltd. (Canada)	IG	100	100
- MERSEN Canada Toronto Inc. (Canada)	IG	100	100
22. MERSEN USA Holding Corp. (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 ACE Corp (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA EP Corp (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN de México Juarez, S.A DE. C.V (Mexique)	IG	100	100
- MERSEN USA SPM Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
- MERSEN USA GSTN Corp. (Etats-Unis)	IG	100	100
23. MERSEN Mexico Monterrey, S de R.L. de C.V. (Mexique)	IG	100	100
24. MERSEN Oceania, Pty Ltd. (Australie)	IG	100	100
25. MERSEN Korea Co. Ltd. (Corée du Sud)	IG	100	100
26. MERSEN India Pvt. Ltd. (Inde)	IG	100	100
27. MERSEN China holding Co. 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
28. MERSEN South Africa PTY Ltd (Afrique du Sud)	IG	69	69
- MERSEN Mzansi PTY Ltd (Afrique du Sud)	IG	69	47
29. MERSEN do Brasil Ltda. (Brésil)	IG	100	100
30. MERSEN Istanbul Sanayi Ürünleri (Turquie)	IG	100	100
31. MERSEN Colombia S.A (Colombie)	IG	80	80
32. MERSEN Maroc S.A.R.L (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 2019 et en 2020 sont les suivantes :

- 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 Etats-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.
- au cours de l'exercice 2020, Mersen a :
  - finalisé le 28 février l'acquisition de la totalité des titres de GAB Neumann GmbH en Allemagne
  - acquis en juillet, l'activité isolation de la société américaine Americarb. Les équipements ont été installés au sein de la société Mersen USA GSTN Corp.

Faits Marquants de la période : Crise sanitaire liée au COVID-19

Impact sur les activités du Groupe

Le COVID-19 a affecté de façon significative l'économie mondiale en 2020. De nombreux pays ont imposé des interdictions de voyager, des mesures de confinement et de quarantaine pour ralentir l'épidémie. Cette situation s'est manifestée dès les mois de janvier et février en Chine, puis a atteint l'Europe en mars et finalement l'Amérique fin mars.

Alors que certains pays ont assoupli les mesures de confinement après la première vague de l'épidémie, la reprise a été progressive au cours de l'été avant que de nouvelles mesures sanitaires, moins contraignantes, soient prises au quatrième trimestre 2020 en raison de l'apparition d'une deuxième vague épidémique.

En réponse à cette situation inédite, de nombreux gouvernements ont pris des mesures pour apporter une assistance financière par des mécanismes de chômage partiel, de subventions ou de financements

Parmi ces mesures d'aide, Mersen a bénéficié de subventions (en Chine principalement) et de la prise en charge de coûts liés au chômage partiel de ses salariés. Le chômage partiel a concerné jusqu'à 10 % environ des effectifs du Groupe au plus fort de la crise (en avril/mai 2020). Ces aides ont représenté environ 9 millions d'euros sur l'année. En revanche, le Groupe n'a pas demandé à bénéficier de financements ou de prêt garanti par l'Etat.

L'activité de Mersen a été considérée essentielle par les autorités dans la plupart des pays où des mesures de confinement avaient été mises en place ; elle a donc été peu interrompue, avec au moins 85 % des usines opérationnelles en avril et mai 2020, au plus fort de la crise. Cependant, certains sites ont été temporairement fermés pour des raisons sanitaires (nettoyage ou prévention à la suite à des cas déclarés) ou de supply-chain (arrêt d'approvisionnements de fournisseurs).

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en 2020 de 847 millions d'euros, en retrait organique de 11,4 % par rapport à 2019. L'activité a surtout été affectée par la baisse de la demande, de façon très contrastée suivant les marchés : l'aéronautique, la chimie et les industries de procédés ont été en forte baisse tandis que les marchés liés au développement durable ont été globalement stables. Par géographie, l'Asie a globalement bien résisté (retrait organique de -2,1 %), alors que l'Europe et l'Amérique du Nord ont connu des décroissances de plus de 10 % (respectivement -16,4 % et -13,2 % de baisse organique). Mais le Groupe s'est appuyé sur son implantation mondiale pour atténuer partiellement les effets de la crise.

Pour s'adapter à ce niveau d'activité, le Groupe a réduit significativement ses dépenses de fonctionnement et ses investissements par rapport à ce qu'il avait prévu. Il a néanmoins poursuivi ses investissements relatifs à l'environnement, à la sécurité et aux marchés de croissance. Au total, ils se sont élevés à 57 millions d'euros.

Les surcoûts directs liés au COVID-19 (achat de masques, nettoyage, transports exceptionnels…) ont représenté environ 4 millions d'euros sur l'année et ont été largement compensés par les réductions de dépenses (voyages en particulier). Ils ont été comptabilisés en résultat opérationnel courant.

Ces mesures ont dû être complétées par des plans d'adaptations ciblées dans des activités durablement affectées, principalement celles tournées vers la chimie ou l'aéronautique. Elles se sont traduites par des restructurations sur certains sites, dont deux sites en France. Par ailleurs, la revue de l'efficacité opérationnelle du pôle *Electrical Power* a entraîné le déménagement d'une activité de fabrication de fusibles en Chine vers une usine plus moderne et le regroupement des activités de conception et fabrication de condensateurs sur le site d'Husum en Allemagne. Au total, l'ensemble des plans d'adaptation pourrait entraîner une diminution d'environ 300 postes sur un grand nombre de sites du Groupe partout dans le monde.

De plus, le Groupe a comptabilisé des dépréciations d'actifs corporels et incorporels, liées principalement au faible niveau d'activité sur le marché de la chimie et à la sous-utilisation de certains équipements de production sur les marchés structurellement en baisse.

Au total, le montant des coûts non courants sur l'année est de 51 millions d'euros, dont 25 millions de dépréciations de g*oodwill* et d'actifs corporels qui n'ont pas d'impact cash. Le Groupe a également comptabilisé des dépréciations d'impôts différés, majoritairement en France, pour environ 4 millions d'euros en lien avec des perspectives d'activité dégradées sur certains marchés.

Mersen bénéficie d'une structure financière solide, avec plus de 160 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et d'une trésorerie disponible de plus de 110 millions d'euros à fin décembre 2020 qui lui permet d'assurer ses échéances de remboursement au moins jusqu'en 2023.

L'endettement financier net [(1)] à fin 2020 atteint 180,2 millions d'euros, en baisse sensible par rapport à fin 2019. Le Groupe a su adapter le niveau de ses stocks à son activité et n'a pas constaté de dégradation de ses encaissements et/ou retards de paiement durant la crise sanitaire.

(1) Dette brute +/– trésorerie et équivalent de trésorerie +/- actifs financiers courants.

Les ratios d'endettement financier net sur Ebitda *(« leverage »)* de 1,65x et d'endettement financier net sur fonds propres (« gearing ») de 33 %, sont largement en dessous de ses covenants bancaires.

Au cours de cette année sans précédent, la priorité du Groupe a été de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs partout dans le monde. Le partage d'expérience a été encouragé et les actions de solidarité soutenues. Cette solidarité s'est traduite également par le choix du conseil d'administration de ne pas proposer le versement d'un dividende aux actionnaires, ni d'autorisation en vue d'attribuer gratuitement des actions aux dirigeants et managers. Enfin, les mandataires sociaux du Groupe (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) ont décidé de leur côté de réduire de 12,5 % leurs rémunérations fixes sur l'année afin de participer à leur niveau à l'effort collectif qu'exige le contexte économique.

Jugements, estimations et hypothèses retenues

Dans le cadre de cette clôture de décembre 2020, certains actifs et dettes ont été analysés au regard de la crise :

- Les pertes de valeur des actifs : le Groupe a revu ses prévisions à long terme et a donc réalisé les tests d'impairment au 31 décembre 2020 sur la base de projections prenant en compte les effets estimés de la crise sanitaire. Toute modification de ces hypothèses pourrait avoir un impact significatif sur la valeur recouvrable des actifs. A la suite de ces tests, une perte de valeur a été identifiée sur l'UGT ACE et les *goodwill* de l'UGT ont fait l'objet d'une dépréciation de 17 millions d'euros (Cf. note 7).
- Les valorisations de stocks, afin de s'assurer de la non prise en compte notamment de certaines sous activités conjoncturelles.
- Les créances clients et les potentiels retards sont précisément suivis dans un contexte où les assureurs crédit réduisent les couvertures.
- Les avantages du personnel ont été revalorisés compte tenu de la baisse des taux d'actualisation sur toutes les zones géographiques alors que les juste-valeurs des actifs de couverture sont en hausse. (Cf. note 14)
- La recouvrabilité des impôts différés a été testée et les impôts différés sur déficit ont fait l'objet d'une dépréciation de 4 millions d'euros principalement en France. (Cf. note 23)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019
ACTIVITES POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires consolidé	19	847,2	950,2
Coûts des produits vendus		(595,6)	(650,0)
Marge brute totale		**251,6**	**300,2**
Charges commerciales		(71,4)	(80,0)
Frais administratifs centraux et de recherche		(107,9)	(114,8)
Amortissement des actifs incorporels réévalués		(1,4)	(1,3)
Autres charges d'exploitation		(2,3)	(2,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**68,6**	**102,1**
Charges non courantes	18	(51,4)	(11,2)
Produits non courants	18	0,0	0,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**19/21**	**17,2**	**90,9**
Charges financières		(12,0)	(13,2)
Produits financiers			
Coût du financement		(12,0)	(13,2)
Résultat financier	**22**	**(12,0)**	**(13,2)**
Résultat courant avant impôt		**5,2**	**77,7**
Impôts courants et différés	23	(14,0)	(17,9)
Résultat des activités poursuivies		**(8,8)**	**59,8**
Résultat net des activités destinées à être cédées ou arrêtées	5	0,0	0,0
RÉSULTAT		**(8,8)**	**59,8**
Attribuable aux :			
- Propriétaires de la société		(12,0)	57,3
- Participation ne donnant pas le contrôle		3,2	2,5
RESULTAT DE LA PERIODE		**(8,8)**	**59,8**
Résultat par action	**24**		
Résultat de base par action *(en euros)*		(0,58)	2,76
Résultat dilué par action *(en euros)*		(0,57)	2,68
Résultat par action des activités poursuivies	**24**		
Résultat de base par action *(en euros)*		(0,58)	2,76
Résultat dilué par action *(en euros)*		(0,57)	2,68
Résultat par action des activités destinées à être cédées ou arrêtées	**24**		
Résultat de base par action *(en euros)*		0,00	0,00
Résultat dilué par action *(en euros)*		0,00	0,00

ÉTAT RÉSUMÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

En millions d'euros	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019
RESULTAT DE LA PERIODE		**(8,8)**	**59,8**
Eléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Actifs financiers à la Juste Valeur par «Autres éléments du résultat global»		(0,6)	0,2
Réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies		(0,7)	(9,2)
Charge / produit d'impôt sur réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies		0,3	2,1
		(1,0)	(6,9)
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat			
Variation de la juste valeur des instruments de couverture		1,4	1,4
Variation des postes du bilan liée au cours de change de fin de période		(27,5)	6,4
Charge / produit d'impôt sur variation de la juste valeur des instruments de couverture		(0,4)	(0,2)
		(26,5)	7,6
PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		**(27,5)**	**0,7**
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU TITRE DE LA PERIODE		**(36,3)**	**60,5**
Attribuable aux :			
- Propriétaires de la société		(39,0)	57,9
- Participation ne donnant pas le contrôle		2,7	2,6
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES AU TITRE DE LA PERIODE		**(36,3)**	**60,5**

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

ACTIF

En millions d'euros	Note	31 déc. 2020	31 déc. 2019
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations incorporelles			
- *Goodwill*	6	256,8	280,6
- Autres immobilisations incorporelles	8	34,6	34,2
Immobilisations corporelles	8		
- Terrains		32,1	32,3
- Constructions		75,9	78,8
- Installations techniques, matériels industriels et autres immobilisations corporelles		186,7	196,0
- Immobilisations en cours		42,7	31,3
- Droits d'utilisation	16	46,2	50,2
Actifs financiers non courants			
- Titres de participation	9	3,5	3,7
- Dérivés non courants	3		
- Autres actifs financiers		3,7	4,2
Actifs non courants d'impôts			
- Impôts différés actifs	23	25,0	29,3
- Impôts courants part long terme		9,1	7,8
TOTAL ACTIF NON COURANT		**716,3**	**748,4**
ACTIF COURANT			
- Stocks	10	181,1	207,0
- Clients et comptes rattachés	11	128,2	147,3
- Actifs de contrats		6,9	9,8
- Autres créances d'exploitation		20,6	21,7
- Impôts courants court terme		2,5	3,6
- Autres actifs courants		0,0	0,0
- Actifs financiers courants	15	26,0	16,5
- Dérivés courants	3	3,4	1,4
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	110,7	45,2
- Actifs détenus en vue de leur cession / arrêt	5	0,0	0,0
TOTAL ACTIF COURANT		**479,4**	**452,5**
TOTAL ACTIF		**1 195,7**	**1 200,9**

PASSIF

En millions d'euros	Note	31 déc. 2020	31 déc. 2019
CAPITAUX PROPRES			
- Capital	12	41,7	41,7
- Réserves		509,5	452,6
- Résultat net de l'exercice		(12,0)	57,3
- Écarts de conversion		(30,0)	(3,0)
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE MERSEN		**509,2**	**548,6**
- Participations ne donnant pas le contrôle		24,5	22,0
CAPITAUX PROPRES		**533,7**	**570,6**
PASSIF NON COURANT			
- Provisions non courantes	13	9,3	6,2
- Avantages du personnel	14	71,7	75,0
- Impôts différés passifs	23	24,7	30,3
- Emprunt à long et moyen terme	15	230,9	235,4
- Dette de loyer	16	46,6	48,1
- Dérivés non courants	3	0,0	0,1
TOTAL PASSIF NON COURANT		**383,2**	**395,1**
PASSIF COURANT			
- Fournisseurs et comptes rattachés		56,1	60,6
- Passifs de contrat		23,6	29,1
- Autres passifs d'exploitation		87,5	88,6
- Provisions courantes	13	17,5	6,1
- Impôts courants court terme		4,3	3,6
- Passifs divers	13	2,2	1,8
- Autres passifs financiers courants		74,2	27,3
- Dérivés courants	3	0,9	0,2
- Comptes courants financiers	15	0,2	0,7
- Concours bancaires courants	15	11,6	16,5
- Passifs associés aux actifs détenus en vue de leur cession / arrêt	5	0,7	0,7
TOTAL PASSIF COURANT		**278,8**	**235,2**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**1 195,7**	**1 200,9**

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Attribuables aux actionnaires de Mersen						
En millions d'euros	Capital	Primes et réserves	Résultats	Écart de conversion	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
SOLDE AU 1ER JANVIER 2019	**41,5**	**417,6**	**56,5**	**(9,3)**	**506,3**	**21,8**	**528,1**
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
Total des autres éléments du résultat global		**(5,7)**	**0,0**	**6,3**	**0,6**	**(0,2)**	**0,7**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	**0,0**	**(5,7)**	**57,3**	**6,3**	**57,9**	**2,6**	**60,5**
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
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
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**41,7**	**452,6**	**57,3**	**(3,0)**	**548,6**	**22,0**	**570,6**
Résultat N-1		57,3	(57,3)		0,0		0,0
Résultat de la période			(12,0)		(12,0)	3,2	(8,8)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		1,0			1,0		1,0
Actifs financiers à la juste valeur		(0,6)			(0,6)		(0,6)
Réévaluations du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies après impôt		(0,4)			(0,4)		(0,4)
Dépréciation des clients					0,0		0,0
Écart de conversion				(27,0)	(27,0)	(0,5)	(27,5)
Total des autres éléments du résultat global	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**(27,0)**	**(27,0)**	**(0,5)**	**(27,5)**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	**0,0**	**0,0**	**(12,0)**	**(27,0)**	**(39,0)**	**2,7**	**(36,3)**
Dividendes distribués					0,0	(0,2)	(0,2)
Actions auto-détenues		(2,7)			(2,7)		(2,7)
Augmentation de Capital		0,1			0,1		0,1
Stock-options et actions gratuites		2,1			2,1		2,1
Variation des minoritaires					0,0		0,0
Autres éléments		0,1			0,1		0,1
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**41,7**	**509,5**	**(12,0)**	**(30,0)**	**509,2**	**24,5**	**533,7**

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat avant impôts	5,2	77,7
Amortissements	52,9	51,2
Dotations (reprises) de provisions	32,0	(0,5)
Résultat financier	12,0	13,2
Plus ou moins-value de cession d'actifs	0,2	0,3
Autres	10,4	7,2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du BFR	**112,7**	**149,1**
Variation du besoin en fonds de roulement	31,4	(9,8)
Impôts sur le résultat payés	(11,4)	(16,0)
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles poursuivies	**132,7**	**123,3**
Flux de trésorerie opérationnels des activités arrêtées	**0,0**	**(0,2)**
FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**132,7**	**123,1**
Activités d'investissements		
Immobilisations incorporelles	(5,2)	(4,6)
Immobilisations corporelles	(58,4)	(65,3)
Fournisseurs d'immobilisations	1,7	2,6
Actifs financiers	0,0	0,0
Variation de périmètre	(13,6)	(19,4)
Autres variations des flux des activités d'investissement	1,1	(0,2)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements poursuivies	**(74,4)**	**(86,9)**
Flux de trésorerie d'investissement des activités arrêtées	**0,0**	**0,0**
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS	**(74,4)**	**(86,9)**
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET D'INVESTISSEMENTS	**58,3**	**36,2**
Augmentation/réduction de capital reçue / versée et autres variations des capitaux propres	(3,5)	1,4
Dividendes nets versés aux actionnaires et aux participations ne donnant pas le contrôle	(0,1)	(22,1)
Intérêts payés	(7,4)	(7,9)
Paiement des locations	(13,5)	(12,7)
Variation de l'endettement	29,2	16,5
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	**4,7**	**(24,8)**
Variation de trésorerie	63,0	11,4
Trésorerie à l'ouverture (note 15)	45,2	34,8
Trésorerie à la clôture (note 15)	110,7	45,2
Variation de périmètre	0,0	0,0
Incidence des variations monétaires	(2,5)	1,0
VARIATION DE TRÉSORERIE	**63,0**	**11,4**

ANNEXE

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note n° 1	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	179
Note n° 2	PRINCIPES ET MÉTHODES	179
Note n° 3	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	187
Note n° 4	REGROUPEMENT D'ENTREPRISE COMPTABILISÉ SUR L'EXERCICE 2020	191
Note n° 5	ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES OU ARRÊTÉES	192
Note n° 6	*GOODWILL*	192
Note n° 7	TEST DE PERTE DE VALEUR DES ACTIFS	193
Note n° 8	IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	195
Note n° 9	TITRES DE PARTICIPATION	196
Note n° 10	STOCKS	196
Note n° 11	CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	196
Note n° 12	CAPITAUX PROPRES	197
Note n° 13	PROVISIONS, PASSIFS ÉVENTUELS ET PASSIFS DIVERS	200
Note n° 14	AVANTAGES DU PERSONNEL	202
Note n° 15	ENDETTEMENT NET	204
Note n° 16	DROITS D'UTILISATION ET DETTE DE LOYER	207
Note n° 17	JUSTES VALEURS DES INSTRUMENTS FINANCIERS	208
Note n° 18	AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	209
Note n° 19	INFORMATION SECTORIELLE	210
Note n° 20	CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS	212
Note n° 21	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	213
Note n° 22	PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES	213
Note n° 23	IMPÔTS	214
Note n° 24	RÉSULTAT PAR ACTION	216
Note n° 25	DIVIDENDES	216
Note n° 26	INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES	217
Note n° 27	ENGAGEMENTS HORS BILAN	219
Note n° 28	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	220
Note n° 29	ARRÊTÉ DES COMPTES	220
Note n° 30	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	220

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 1er janvier 2020 sont indiqués note n° 2. Les nouvelles normes appliquées à compter de 2020 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 2020 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 2020 comprennent à titre comparatif des données relatives à l'exercice 2019 établies selon les mêmes règles.

Les principes comptables décrits en note n° 2 et suivantes ont été appliqués pour l'établissement de l'information comparative et les comptes annuels 2020.

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

Le Groupe comptabilise les regroupements d'entreprises au moyen de la méthode de l'acquisition lorsque l'ensemble des activités et des actifs repris répond à la définition d'une entreprise, dont le contrôle est transféré au Groupe. Pour déterminer si un ensemble d'activités et d'actifs donné constitue une entreprise, le Groupe évalue si celui-ci inclut, au minimum, un input et un processus essentiel, et si l'ensemble acquis a la capacité de produire des biens ou des services.

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 & 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 génèrera 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 supérieure à 5 000 euros (ou 5 000 dollars US) ou bien conclus pour une durée initiale supérieure 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.

La dette de loyers est initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat. La dette de loyers est réévaluée en cas de modification des loyers futurs dû à un changement d'indice ou de taux, en cas de réévaluation par le Groupe du montant attendu au titre de la garantie de valeur résiduelle, si le Groupe revoit ses probabilités d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation, ou en cas de révision d'un loyer fixe en substance.

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.

Le Groupe présente les actifs « droit d'utilisation » sur une ligne séparée des actifs non courants, tandis que la dette de loyers est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état de la situation financière, et ne fait pas partie de l'endettement financier du Groupe

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'évènements 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'évènements 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

Amendement à IFRS 16 - allègement de loyers liés à la COVID-19

Le groupe applique l'amendement à IFRS 16 relatif aux allègements de loyers liés à la COVID-19, qui prévoit d'exempter (sous conditions) les preneurs et d'analyser si de tels allègements constituent des modifications de contrats. Du fait de cette exemption pratique, les allègements obtenus ont été comptabilisés directement dans le résultat de la période. A la clôture de l'année 2020, ces allègements de loyers ne présentent pas un caractère significatif.

Amendement IFRS 3

Le Groupe a appliqué Définition d'une entreprise (Modifications à IFRS 3) aux regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1er janvier 2020 afin de déterminer si l'opération correspondait à l'acquisition d'une activité ou d'un groupe d'actifs. Le détail des méthodes comptables est disponible en Note 2-F1. Voir également la Note 4 sur l'acquisition d'une filiale par le Groupe au cours de l'exercice.

Un certain nombre d'autres nouvelles normes sont entrées en vigueur au 1er janvier 2020 mais elles sont sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

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 1er janvier 2020. 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 462,6 millions d'euros, utilisés à 59 % à fin décembre 2020. Sur la base des montants utilisés, la maturité moyenne de ces crédits ou emprunts confirmés est de près de 4 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 fi ne. 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 des programmes d'émission de NEU CP et de NEU MTN, respectivement en mars 2016 et mai 2020, d'un montant maximum de 200 millions d'euros chacun. Au 31 décembre 2020, le programme de NEU CP est utilisé à hauteur de 30 millions d'euros à maturité inférieure à 1 an et qui peut être substitué à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe. Le programme de NEU MTN est utilisé à hauteur de 10 millions d'euros au total à échéances 2022 et 2025.

Ventilation par échéance des lignes de crédit et emprunts confirmés

(En millions d'euros)	Montant	Utilisation au 31 déc. 2020	Taux d'utilisation 31 déc. 2020	Échéances inférieur à 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Échéances supérieur à 5 ans
Crédit syndiqué Groupe	200,0	30,0	15 %	0,0	200,0	0,0
NEU MTN	10,0	10,0	100 %	0,0	10,0	0,0
Crédits confirmés Chine	21,2	0,0	0 %	0,0	21,2	0,0
Placements privés allemand	190,0	190,0	100 %	0,0	60,0	130,0
Placement privé américain	40,7	40,7	100 %	40,7	0	0,0
Autres	0,6	0,6	100 %	0,3	0,3	0,0
TOTAL	**462,5**	**271,3**	**59 %**			
ÉCHÉANCE MOYENNE (ANNÉE)	**4,0** (1)	**4,0** (2)				

(1) Echéance calculée sur la base des montants autorisés
(2) Echéance 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)			Échéances		
TIRAGES	**Utilisation au 31 déc. 2020**	**Flux de trésorerie attendus**	**1-6 mois**	**6-12 mois**	**Supérieur à 1 an**
Crédit syndiqué Groupe	30,0	30,1	30,1	0,0	0,0
NEU MTN	10,0	10,4	0,0	0,0	10,4
Crédits confirmés Chine	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Placements privés allemand	190,0	203,1	1,4	1,4	200,3
Placement privé américain	40,7	42,7	1,0	41,7	0
Autres	0,6	0,6	0,1	0,1	0,4
TOTAL	**271,3**	**286,9**	**32,6**	**43,2**	**211,1**

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 2020, le nominal s'élève à 0,6 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 %.

				Échéances		
(En millions d'euros)	**Montant**	**Taux reçu**	**Taux payé**	**inférieur à 1 an**	**entre 1 et 5 ans**	**supérieur à 5 ans**
Swap GBP	0,6	Libor GBP 1 mois	5,38 %	0,3	0,3	0

(En millions d'euros)			Échéances		
SWAP	**MTM [(a)]**	**Flux de trésorerie attendus**	**inférieur à 1 an**	**entre 1 et 5 ans**	**supérieur à 5 ans**
Actif	0,002	0,0	0,0	0,0	0,0
Passif	(0,040)	(0,040)	(0,030)	(0,010)	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 %**	**0,002**

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 0,003 million d'euros (2019 : 0,01 million d'euros). Le calcul s'applique sur le swap de taux d'un montant de 0,6 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 35 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 2020, en ce qui concerne les quantités du budget 2021, 35 % 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 2020, 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.

	Cuivre		Argent	
Impact *(en millions d'euros)* **au 31 déc. 2020**	**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 %	0,2	0,0	0,2	0,0
Diminution de 5 %	(0,1)	0,0	(0,2)	0,0

Comptabilisation à fin décembre 2020 des couvertures matières

MTM [a] *(exprimé en millions d'euros)*	**Impact autres éléments du résultat global 2020**	**Impact Résultat 2020**
MTM des couvertures de cuivre et d'argent	1,8	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 01/01/2019 au 31 décembre 2019 [a]	122,06	1,1196	1304,90	0,87731	7,7339
Cours de clôture au 31 décembre 2019 [b]	121,94	1,1234	1296,28	0,85080	7,8205
Cours moyen du 01/01/2020 au 31 décembre 2020 [a]	121,78	1,1413	1345,11	0,88921	7,8708
Cours de clôture au 31 décembre 2020 [b]	126,49	1,2271	1336,00	0,89903	8,0225

(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 2020 aurait eu un impact de conversion de – 2 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 2020 aurait eu un impact de conversion de – 5 millions d'euros sur la dette nette du Groupe au 31 décembre 2020.

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)* [(a)]	**JPY**	**USD**	**KRW**	**GBP**	**RMB**
Vente devises	11,4	20,6	3,3	14,1	11,8
Achat devises	(1,6)	(23,1)	(0,2)	(13,2)	(6,4)
Risques potentiels 2021	9,8	(2,5)	3,1	0,9	5,4
Couvertures en cours au 31 décembre 2020	(6,0)	2,0	(1,1)	0,0	(2,9)
Position nette	3,8	(0,5)	2,0	0,9	2,5
Impact en euro d'une baisse de l'euro de 5 % [(b)]	0,20	(0,02)	0,10	0,05	0,13

(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 2020.

Risques USD/Devises

Risques *(exprimés en millions d'US dollars)* [(a)]	**JPY**	**KRW**	**GBP**	**RMB**	**CAD**
Ventes devises	4,3	12,3	1,1	21,3	21,6
Achats devises	0,0	(2,2)	(12,2)	(23,2)	(25,0)
Risques potentiels 2021	4,3	10,1	(11,1)	(1,9)	(3,4)
Couvertures en cours au 31 décembre 2020	(3,4)	(4,9)	8,7	1,9	3,4
Position nette	0,9	5,2	(2,4)	0,0	0,0
Impact en USD d'une baisse de l'USD de 5 % [(b)]	0,05	0,27	(0,13)	0,00	0,00

(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 2020.

Comptabilisation à fin décembre 2020 des opérations de change

MTM [(a)] *(exprimé en millions d'euros)*		**31 déc. 2020**
Mark-to-market des couvertures de change	Autres éléments du résultat global	0,5
	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 2020, 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.

	Hausse € contre devises		**Baisse € contre devises**	
Impact au 31 déc. 2020 *(en millions d'euros)*	**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 %)	0,93	0,42	(1,03)	(0,46)
JPY (variation de 5 %)	0,02	0,01	(0,02)	(0,01)
RMB (variation de 5 %)	0,03	0,02	(0,03)	(0,01)

** 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 2020

(Exprimés en millions d'euros)	***Mark-to-market***	**Impact en résultat**	
CHANGE	**des dérivés de change en autres éléments du résultat global**	**inférieur à 6 mois**	**supérieur à 6 mois**
Actif	1,1	0,4	0,7
Passif	(0,6)	(0,2)	(0,4)

Flux de trésorerie futurs sur les opérations de change comptabilisées à fin décembre 2020

CHANGE *(en millions d'euros)*	**MTM**	**Flux de trésorerie attendus**
Actif	1,6	1,6
Passif	(0,9)	(0,9)

Les couvertures de change sont ajustées aux sous-jacents et il n'y a donc pas de décalage entre leurs maturités.

Risque crédit

Le Groupe a mis en place en 2003 un programme d'assurance-crédit commercial COFACE couvrant ses principales sociétés américaines et européennes 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. Ce programme a été étendu par la suite à la Chine et la Corée du Sud.

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.

Au cours des exercices 2019 et 2020, 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 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 15,8 millions au 31 décembre 2019. 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 0,6 million d'euros (actifs décomptabilisés avec application continue).

Note n° 4 Regroupement d'entreprise comptabilisé sur l'exercice 2020

Au cours du 1er semestre 2020, le Groupe a acquis l'intégralité des titres de la société allemande, GAB Neumann GmbH, un spécialiste du design, de la fabrication et de la vente d'échangeurs de chaleur en graphite et en Carbure de Silicium (SiC) pour le marché de la chimie.

L'intégration des équipes de GAB Neumann reconnues pour leur grande expertise vient renforcer la présence du Groupe sur la zone DACH pour l'activité anti-corrosion. Grâce à l'apport spécifique de leurs gammes d'échangeurs de chaleur en graphite à gorges annulaires et en Carbure de Silicium, Mersen devient un acteur unique et incontournable des échangeurs et solutions adaptés aux exigences des marchés de la pharmacie et de la chimie de spécialités à forte valeur ajoutée.

Cette opération renforce la position de Mersen sur le marché de la chimie en Allemagne, en particulier pour l'activité de rechange. Mersen pourra également s'appuyer sur son réseau mondial pour proposer à ses clients cette offre produits et services enrichie.

GAB Neumann emploie 45 salariés. Cette activité est intégrée dans le pôle Advanced Materials de Mersen et devrait contribuer pour environ 10 millions d'euros au chiffre d'affaires annuel du Groupe.

En juillet, Mersen a acquis l'activité isolation de la société américaine Americarb. Les équipements ont été installés au sein de la société Mersen USA GSTN Corp basée à Columbia, Tennessee. L'opération a porté sur l'acquisition d'équipements, du portefeuille de clients et de la marque GRI pour un montant total d'environ 6 millions de dollars US.

Cette acquisition permet de renforcer le positionnement de Mersen dans les feutres d'isolation pour les marchés du solaire, de l'électronique, des céramiques et de la fibre de carbone. D'un point de vue opérationnel, cette opération vient compléter l'investissement réalisé l'année dernière dans le site de Columbia aux Etats-Unis. Le Groupe localise sur ce site les équipements de fabrication des feutres d'isolation, créant ainsi un centre d'excellence sur le continent américain en complément de celui en Ecosse servant le marché européen.

Avec cette opération, Mersen se dote d'une base industrielle aux Etats-Unis et consolide sa position sur le marché des feutres d'isolation grâce à l'élargissement de son portefeuille de clients en Amérique du Nord. Le Groupe peut ainsi réduire le montant des investissements initialement prévus sur le site d'Holytown (Ecosse).

Parmi les actifs identifiables acquis à la date d'acquisition d'Americarb figurent des inputs (des équipements industriels, une technologie, une marque, des stocks et des relations clients) et un processus de production. Le Groupe a établi que l'ensemble de ces inputs et processus contribuaient de manière significative au potentiel de réalisation d'un chiffre d'affaires, pour en conclure que l'ensemble acquis constituait une entreprise.

Ces 2 activités ont généré 12.5 millions d'euros de chiffre d'affaires depuis leur date d'acquisition respective pour une résultat opérationnel d'environ 2 millions d'euros et un résultat net de 1,5 millions d'euros

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	3,7	(0,5)	1,0	4,2
Actifs courants	7,8	(0,6)	0,0	7,2
Passifs non courants	(0,2)	0,0	0,0	(0,2)
Passifs courants	(1,7)	(0,2)	0,0	(1,9)
Actif Net	9,6	(1,3)	1,0	9,3
Goodwill				5,1
Participation ne donnant pas le contrôle				0,0
Contrepartie transférée				14,4

Dans le cadre de l'acquisition d'Americarb, les immobilisations incorporelles suivantes ont été identifiées :

- Des relations clientèles pour 0.5 million d'euros
- Une marque pour 0,3 million d'euros
- Un savoir-faire technologique pour 0.2 million d'euros

L'écart d'acquisition de GAB Neumann a été intégralement affecté au *Goodwill*.

Il n'existe pas de *goodwill* en cours d'affectation au 31 décembre 2020.

Note n° 5 Activités destinées à être cédées ou arrêtées

Dans les comptes 2020, 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. 2020	31 déc. 2019
Valeur nette comptable début de période	280,6	276,2
Acquisitions	5,1	0,8
Dépréciation	(17,0)	
Écarts de conversion	(11,9)	3,6
Valeur nette comptable fin de période	**256,8**	**280,6**
Valeur brute fin de période	283,8	290,6
Cumul pertes de valeur fin de période	(27,0)	(10,0)

Le détail par unité génératrice de trésorerie est donné dans le tableau ci-dessous :

	31 déc. 2019	Mouvements 2020			31 déc. 2020
En millions d'euros	Valeur nette	Acquisition	Écart de conversion	Perte de valeur	Valeur nette
Anticorrosion Equipment	55,3	2,6	(3,0)	(17,0)	37,9
Graphite Specialties	93,9	2,5	(2,1)		94,3
Power Transfer Technologies	12,3		(0,5)		11,8
Electrical Protection & Control	74,6		(4,1)		70,5
Solutions for Power Management	44,5		(2,2)		42,3
TOTAL	280,6	5,1	(11,9)	(17,0)	256,8

Les acquisitions concernent les *goodwill* de GAB Neumann en ACE et d'Americarb en GS. Cette dernière acquisition a donné lieu à l'identification d'immobilisations incorporelles à hauteur de 1 million d'euros (cf. note 4).

La perte de valeur concerne la dépréciation des *Goodwill* de l'UGT ACE telle que décrite en note 7.

Il n'existe pas de *goodwill* en cours d'affectation.

Note n° 7 Test de perte de valeur des actifs

Certaines activités du Groupe, principalement dans le pôle Advanced Materials, requièrent des actifs corporels importants notamment pour anticiper la demande sur des marchés avec des perspectives de croissances élevées. Ces actifs engendrent des charges fixes importantes dans les coûts de production. Ils peuvent par ailleurs nécessiter des délais de réception et de mise en production parfois longs. Durant cette période, un retournement de conjoncture est possible.

Le Groupe peut être confronté à des risques de surestimation de la croissance sur certains marchés et/ou de retournement de conjoncture qui conduiraient à un taux d'utilisation insuffisant des équipements pour les activités concernées et dégraderaient la marge opérationnelle. Une dégradation durable de cette marge opérationnelle aurait des effets négatifs sur les tests de perte de valeur des actifs.

Le Groupe a par ailleurs des *goodwills* importants (257M€ à fin 2020).

1. *Goodwill*

Des tests de perte de valeur pour chacune des unités génératrices de trésorerie ont été réalisés à l'occasion de la clôture 2020.

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 retenues sont les suivantes :

- Les flux de trésorerie à 5 ans basés sur le budget 2021 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 2019). Les risques étant reflétés dans les flux de trésorerie de chaque activité, un taux d'actualisation unique a été déterminé pour l'ensemble des UGT. Il n'existe par ailleurs 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 & 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 26.1 %.

Les tests d'impairment ont été effectués à fin 2020 hors IFRS16 et les simulations effectuées avec les impacts IFRS 16 donnent des résultats sensiblement identiques.

La crise sanitaire mondiale en 2020 a limité nettement la visibilité que peut avoir le Groupe sur ses marchés : il a donc calculé des flux basés sur les projections détaillées des directions opérationnelles des activités jusqu'en 2023 inclus qui ont été prolongés en 2024 et 2025.

Pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*, historiquement plus exposée à une éventuelle perte de valeur de ses actifs, il s'est en revanche appuyé sur un business plan détaillé jusqu'en 2025. Les perspectives d'activité sur la Chimie, principal marché de cette UGT, se sont dégradées avec le gel de certains projets d'investissements de clients sans évolution favorable en fin d'année 2020. Le Groupe estime que le marché de la Chimie pourrait être durablement affecté et a donc revu sensiblement à la baisse le chiffre d'affaires attendu sur les prochaines années et les marges associées. Ce test d'impairement prend en compte les effets du plan d'adaptation initié en fin d'année 2020 ainsi que les dépréciations d'immobilisations comptabilisée à fin décembre 2020.

Le test effectué sur l'UGT *Anticorrosion Equipment* montre une perte de valeur de ses actifs, avec une valeur recouvrable inférieure de 17M€ à la valeur nette comptable. Le Groupe a constaté dans ses comptes de 2020 une dépréciation de son *Goodwill* du même montant, comptabilisée en résultat non courant (cf Note 18).

Aucune perte de valeur n'a été constatée pour les quatre autres UGT. Le chiffre d'affaires de l'UGT Graphite Specialties a été revu à la baisse, notamment dans les marchés affectés par la crise sanitaire. Le Groupe a pris l'hypothèse d'un retour très progressif des ventes sur les industries de procédés et de ventes durablement affectées dans l'industrie aéronautique. En conséquence, les flux opérationnels de cette UGT se sont dégradés depuis le test effectué au 31 décembre 2019. Cependant, aucune perte de valeur n'a été constatée

Analyse de sensibilité

La sensibilité des tests de perte de valeur a été vérifiée au regard des variations des trois principales hypothèses suivantes :

- augmentation du taux d'actualisation de 1 point
- baisse du taux de croissance à l'infini de 1 point
- baisse de rentabilité opérationnelle en année terminale de 1 point

Après ajustement de la valeur comptable d'*Anticorrosion Equipment* à sa valeur recouvrable, ces tests induisent un écart négatif compris en 15M€ et 17M€ suivant l'hypothèse retenue. Ils n'ont montré aucun risque sur les autres 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 :

- 14,9 % pour l'UGT *Power Transfer Technologies* ;
- 13,7 % pour l'UGT *Solutions for Power Management* ;
- 12,2 % pour l'UGT *Electrical Protection & Control* ;
- 9,2 % pour l'UGT *Graphite Specialties* ;
- 6,1 % pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*

Les tests seront de nouveau effectués pour la clôture 2021.

2. Perte de valeur sur actifs spécifiques

Conformément à IAS 36, compte tenu de l'environnement de marché de ses activités (dans le cadre de son plan d'adaptation à la situation économique et aux évolutions attendues de certains marchés sur lesquels il évolue) indiquant un risque de perte de valeur, le Groupe a procédé à la revue de ses actifs pour s'assurer que ses immobilisations incorporelles et corporelles étaient comptabilisées à une valeur comptable qui n'excédait pas la valeur recouvrable déterminée au regard des valeurs d'utilité

Ces procédures ont conduit à identifier des pertes de valeurs d'actifs à hauteur de 6,9 millions d'euros, liées aux prévisions d'activité en baisse sur le marché de la chimie et de l'aéronautique.

Les principaux actifs dépréciés et mis au rebut sont :

- 6,9M€ pour des immobilisations sans perspective de charge raisonnable, dont 2,1M€ pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*, 4,5M€ pour l'UGT *Graphite Specialties*, 0,2M€ pour l'UGT *Power Transfer Technologies* et 0,1M€ pour l'UGT *Electrical Protection & Control ;*
- des actifs circulants pour 1,3 million d'euros essentiellement des stocks (cf. note 9) sans valeur économique au vu des projections, dont 0,9M€ pour l'UGT *Anticorrosion Equipment*, 0,3M€ pour l'UGT *Graphite Specialties* et 0,1M€ pour l'UGT *Power Transfer Technologies.*

Ces dépréciations ont également été comptabilisées en résultat non courant.

Note n° 8 Immobilisations corporelles et incorporelles

En millions d'euros	Immobilisations incorporelles	Terrains	Constructions	Matériel, installations techniques et autres immobilisations	Immobilisations en cours	Droit d'utilisation	Total Immobilisations corporelles	TOTAL
Valeur nette comptable au 1er janvier 2019	**35,1**	**30,6**	**76,3**	**171,6**	**22,4**	0,0	**300,9**	**336,0**
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 et sorties et dépréciations	(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
Activités destinées à être cédées / arrêtées							0,0	0,0
Autres mouvements	1,2		1,8	23,2	(27,3)		(2,3)	(1,1)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	**34,2**	**32,3**	**78,8**	**196,0**	**31,3**	50,2	**388,6**	**422,8**
Valeur brute au 31 décembre 2019	97,5	35,1	168,3	716,9	33,6	61,3	1 015,2	1 112,7
Cumul des amortissements au 31 décembre 2019	(51,3)	(1,6)	(89,5)	(504,4)	**0,0**	**(11,1)**	(606,6)	(657,9)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2019	(12,0)	(1,2)	0,0	(16,5)	(2,3)	0,0	(20,0)	(32,0)
Valeur nette comptable au 1er janvier 2020	**34,2**	**32,3**	**78,8**	**196,0**	**31,3**	**50,2**	**388,6**	**422,8**
Acquisitions d'immobilisations	5,2	0,0	4,3	19,5	34,6	12,1	70,5	75,7
Mises hors service et sorties et dépréciations	(0,2)	0,0	(0,1)	(8,8)	0,0	(0,9)	(9,8)	(10,0)
Amortissements	(4,0)	(0,1)	(5,3)	(33,0)		(11,9)	(50,3)	(54,3)
Écarts de conversion	(0,7)	(0,9)	(3,7)	(9,2)	(2,6)	(2,8)	(19,2)	(19,9)
Variation de périmètre	1,0			2,9	0,2		3,1	4,1
Activités destinées à être cédées / arrêtées							0,0	0,0
Autres mouvements	(0,9)	**0,8**	1,9	19,3	(20,8)	**(0,5)**	0,7	(0,2)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	**34,6**	**32,1**	**75,9**	**186,7**	**42,7**	**46,2**	**383,6**	**418,2**
Valeur brute au 31 décembre 2020	**102,1**	**35,0**	**170,7**	**747,7**	**45,0**	**70,1**	**1 068,5**	**1170,6**
Cumul des amortissements au 31 décembre 2020	**(55,3)**	**(1,7)**	**(94,8)**	**(537,4)**	**0,0**	**(23,0)**	**(656,9)**	**(712,2)**
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2020	**(12,2)**	**(1,2)**	**0,0**	**(23,6)**	**(2,3)**	**(0,9)**	**(28,0)**	**(40,2)**

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 2020, 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 le plan d'adaptation (cf note 7).

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. 2020	31 déc. 2019
Valeur brute comptable	9,8	9,7
Ajustement de juste valeur par «autres éléments du résultat global»	(6,3)	(6,0)
TOTAL	**3,5**	**3,7**

Les principales participations sont les suivantes :

Raison sociale	% détenu	Valeur brute	Juste valeur des participations	Provision pour risque
Fusetech	50 %	2,3	1,6	
Mersen Argentina	98 %	4,3	0,0	
Caly Technologies	49 %	1,0	0,0	0,2
Mersen Chile Ltd	100 %	0,6	0,4	
Autres participations		1,6	1,5	
TOTAL		**9,8**	**3,5**	**0,2**

Note n° 10 Stocks

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Matières premières et autres approvisionnements	92,4	102,0
Produits en cours de production	53,0	61,5
Produits finis	56,5	63,8
Valeur comptable des stocks	**201,9**	**227,4**
Pertes de valeur	(20,8)	(20,4)
VALEUR NETTE COMPTABLE DES STOCKS	**181,1**	**207,0**

Les stocks nets ont diminué de 25,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Les acquisitions ont entrainé une hausse des stocks de 3.6 millions d'euros, à contrario, la variation de change les a impactés à la baisse pour 8,5 millions d'euros. A périmètre et taux de change constants, les stocks sont en baisse de 21 millions d'euros (-10,1 %).

Note n° 11 Clients et comptes rattachés

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Créances clients brutes	133,3	152,0
Pertes de valeur	(5,1)	(4,7)
Actif de contrat	6,9	9,8
Clients et comptes rattachés nets	**135,1**	**157,1**

Les clients nets sont en baisse de 22 millions d'euros au 31 décembre 2020 dont 7,5 millions d'euros sont dus à des effets de change, les entrées de périmètre ont entrainé une hausse des créances de 1,3 millions d'euros ; à périmètre et taux de change constants, les clients sont en diminution de 15,8 millions d'euros soit -10,1 %.

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 2020, l'utilisation était de 11,8 millions d'euros, contre 15,8 millions d'euros à fin 2019.

Fin 2020, les retards de paiement incluant les créances cédées au factor représentent 14,8 %des comptes clients avant avances clients contre 13,4 % fin 2019. Hors acquisitions récentes, le ratio n'augmente que très légèrement.

Les retards de paiement supérieurs à 15 jours s'élèvent à environ 4,1 %.

Les antériorités des créances clients au 31 décembre sont les suivantes :

En millions d'euros	31 déc. 2020		31 déc. 2019	
	Brut	Dépréciation	Brut	Dépréciation
Créances non échues	108,0	(1,5)	129,5	(0,5)
Créances échues 0 à 30 jours	10,5	(0,1)	12,0	(0,1)
Créances échues 31 à 120 jours	6,3	(0,5)	5,4	(0,7)
Créances échues 121 jours à 1 an	2,5	(0,8,)	2,7	(1,1)
Créances échues supérieures à 1 an	2,2	(2,2)	2,4	(2,3)
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS NETS	**133,3**	**(5,1)**	**152,0**	**(4,7)**

Les mouvements concernant les pertes de valeur sur les créances clients sont les suivants :

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Pertes de valeur au 1er janvier	(4,7)	(3,9)
Dotation/ reprise annuelle	(0,4)	(0,8)
PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE	**(5,1)**	**(4,7)**

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 1er janvier 2020	20 858 227
Augmentation / Diminution de capital *(en millions d'euros)*	0,1
Nombre d'actions au 31 Décembre 2020	20 864 064
Nombre d'actions émises et entièrement libérées sur la période	5 837
Nombre d'actions auto-détenues annulées	0
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	229 872

Au 31 décembre 2020, le capital social est fixé à 41 728 128 €, divisé en 20 864 064 actions, dont 20 862 155 actions de catégorie A qui sont des actions ordinaires, 1 172 actions de catégorie D et de 737 actions de catégorie E de 2 euros de valeur nominale chacune qui sont des actions de préférence.

Le nombre de droits de vote théorique est de 23 432 569, 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 2020 était la suivante :

- Institutionnels français : 44,2 %
- Institutionnels autres pays : 41,0 %
- Actionnaires individuels : 12,5 %
- Actionnaires salariés : 1,2 %
- Auto-détention : 1,1 %

En 2020, certains actionnaires ont notifié les franchissements de seuils suivants :

ACF I Investissement (Ardian)

- 14 janvier : 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.
- Entre le 8 octobre et le 22 décembre : ACF I Investissement (Ardian) a procédé à six déclarations de franchissements de seuils à la baisse. Au 22 décembre, il déclarait détenir 1 165 741 titres, soit 5,58 % du capital et 4,97 % des droits de vote.

Amiral Gestion

- 18 décembre : Amiral Gestion déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 434 103 titres, soit 2,09 % du capital et 1,7 % des droits de vote.

BlackRock :

- Au cours de l'exercice 2020, Blackrock a procédé à quinze déclarations de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 29 octobre, il a déclaré détenir 417 728 titres, soit 2 % du capital et 1,64 % des droits de vote.

Caisse des Dépôts et Consignations / Bpifrance Participations

- 14 avril : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré que CDC Croissance a franchi individuellement à la hausse le seuil statutaire de 4 % des droits de vote. La Caisse des Dépôts déclare détenir désormais directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 255 757 titres soit 15,61 % du capital et 21,74 % des droits de vote.
- 10 novembre : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi passivement à la hausse le seuil des 22 % des droits de vote par l'intermédiaire de Bpifrance Participations et CDC Croissance et détenir directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 262 907 titres soit 15,64 % du capital et 22,53 % des droits de vote.

FRR

- 14 décembre : Le Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR) déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et détenir désormais 215 049 titres, soit 1,03 % du capital et 0,87 % des droits de vote.

Henderson

- 19 mars : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et détenir désormais 848 199 titres soit 4,07 % du capital et 3,35 % des droits de vote.
- 23 septembre : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 4 % des droits de vote et détenir désormais 1 018 273 titres soit 4,88 % du capital et 4 % des droits de vote.
- 16 novembre : Henderson déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 069 564 titres soit 5,13 % du capital et 4,38 % des droits de vote.

Invesco

- 20 novembre : Invesco déclare détenir 1 021 435 titres, soit 4,89 % du capital et 4,18 % des droits de vote.

Norges

- 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.
- 15 décembre : Norges déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 062 246 titres, soit 5,09 % du capital et 4,38 % des droits de vote.
- 16 décembre : Norges déclare avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 5 % du capital et détenir désormais 1 042 363 titres, soit 4,99 % du capital et 4,30 % des droits de vote.

Sycomore

- 7 septembre : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et détenir désormais 430 253 titres, soit 2,06 % du capital et 1,69 % des droits de vote.
- 10 novembre : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % des droits de vote et détenir désormais 513 253 titres, soit 2,46 % du capital et 2,10 % des droits de vote.

Depuis le 1er janvier 2021, certains actionnaires ont notifié les franchissements de seuils suivants :

ACF I Investissement (Ardian)

- Entre le 12 et le 21 janvier 2021 : ACF I Investissement (Ardian) a procédé à quatre déclarations de franchissements de seuils à la baisse. Au 21 janvier, il déclarait détenir 409 899 titres, soit 1,97 % du capital et 1,75 % des droits de vote.
- Le 5 février, ACF I Investissement informait avoir vendu la totalité de ses actions Mersen.

BlackRock

- Entre le 5 janvier et le 15 février 2021, Blackrock a procédé à cinq déclarations de franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse de 2 % du capital. Le 11 février, il a déclaré détenir 445 102 titres, soit 2,13 % du capital et 1,90 % des droits de vote.

Caisse des Dépôts et Consignations / Bpifrance Participations

- 13 janvier : Le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré avoir franchi passivement à la hausse le seuil des 23 % des droits de vote et détenir directement ou indirectement (CDC Croissance et Bpifrance Participations) 3 262 907 titres soit 15,64 % du capital et 23,50 % des droits de vote.

Sycomore

- 11 février : Sycomore déclare avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et détenir désormais 629 830 titres, soit 3,02 % du capital et 2,69 % des droits de vote.

Auto-détention :

Au 31 décembre 2020, 229 872 actions sont auto-détenues, soit 1,1 % du capital, dont 39 406 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 2020 (après prise en compte des annulations) permettrait de créer un nombre de 55 831 actions nouvelles de 2 euros de nominal.

Actions gratuites de préférence (programme dirigeants)

- 1 172 actions de préférence de catégorie D (correspondant au maximum à 128 920 actions ordinaires après conversion) ont été attribuées définitivement.
- 737 actions de préférence de catégorie E ont été attribuées définitivement et 203 ont été attribuées sous réserve des critères de performances. Au total, cela correspond au maximum à 103 400 actions ordinaires après conversion.

Le nombre d'actions ordinaires total susceptibles d'être attribuées définitivement (plans d'actions de préférence 2017 et 2018) est de 232 320 dont 171 820 aux membres du Comité exécutif (inclus 29 260 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 D et E en actions ordinaires, est de 441 470 actions nouvelles de 2 euros de nominal, représentant 2,1 % du capital actuel.

Sur la base du nombre d'options de souscription pouvant être exercées par les bénéficiaires (55 831) ainsi que d'actions pouvant être définitivement attribuées (441 470), la dilution maximale serait de 2,4 %.

Il n'existe pas d'autres titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

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	Plans 2014 Options de souscriptions	Plan 2017 Actions gratuites de préférence	Plan 2018 Actions gratuites	Plan 2018 Actions gratuites de préférence	Plan 2019 Actions gratuites - Plan Dirigeant	Plan 2019 Actions gratuites
Date d'attribution	21/05/2014	18/05/2017	17/05/2018	17/05/2018	17/05/2019	17/05/2019
Date de disponibilité	21/05/2016	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	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 €
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté	21,30 €	25,15 €	39,50 €	39,50 €	30,90 €	30,90 €
Durée de vie estimée *(en nombre d'année)*	4,5	4	3	4	3	3
Volatilité	31,00 %	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 %
Taux sans risque	0,64 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Période d'exercice *(en nombre d'années)*	5	2/4	3	2/4	3	3
Durée de blocage *(en nombre d'années)*	2	2 / 0	3	2 / 0	3	3
Nombre d'options/actions attribuées ajusté	150 000	128 920	67 050	103 400	59 000	84 000
Taux d'annulation annuel estimé à la clôture	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
% d'actions / options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance	85 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'options estimées à la fin de la période d'acquisition	129 375	127 179	61 628	99 266	52 218	74 345
Valorisation des options/actions *(€)*	3,68	21,35 / 22,31	36,1	33,53 / 35,03	28,24	28,24 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	17,30 %	84,8 % 88,7 %	91,40 %	84,9 % 88,7 %	91,40 %	91,40 %

Au titre des paiements fondés sur des actions, une charge de 2,1 millions d'euros a été constatée en 2020 au titre des plans en cours (contre 2,5 millions d'euros en 2019).

Note n° 13 Provisions, passifs éventuels et passifs divers

	31 déc. 2020		31 déc. 2019	
En millions d'euro	Non courant	Courant	Non courant	Courant
- provision pour restructuration	4,2	10,3	1,3	1,5
- provision pour environnement	3,5	1,1	4,6	0,5
- provision pour litiges et autres provisions	1,6	6,1	0,3	4,1
TOTAL	9,3	17,5	6,2	6,1

Courant et non courant	31 déc. 2019	Constitutions / reprise	Emplois	Autres	Écart de conversion	31 déc. 2020
- provision pour restructuration	2,8	13,2	(1,3)	(0,1)	(0,1)	14,5
- provision pour environnement	5,1	0,6	(0,7)	(0,1)	(0,3)	4,6
- provision pour litiges et autres charges	4,4	3,8	(0,6)	0,3	(0,2)	7,7
TOTAL	12,3	17,6	(2,6)	0,1	(0,6)	26,8

Les provisions s'élèvent à 26,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (12,3 millions d'euros à fin décembre 2019) en augmentation de 14,5 millions d'euros principalement liée :

- à la constitution de provisions liées au Plan d'adaptation.
- à la constitution de provision en 2020 sur litiges commerciaux (principalement en Chimie) et pour coûts administratifs au Brésil, la cour fédérale ayant émis un jugement défavorable à l'encontre d'un grand groupe brésilien pour des faits similaires .
- à un complément de provisions pour travaux de dépollution sur un site industriel. L'origine de cette pollution est antérieure à l´intégration de ce site dans le Groupe.
- aux paiements des provisions pour restructuration du Plan de compétitivité nets des reprises de provisions sur ce même plan.

Les provisions pour environnement incluent notamment la dépollution des sols de Columbia pour 3,5 millions d'euros.

Les provisions pour litiges et autres provisions de 7,7 millions d'euros comprennent des provisions pour litige et procédures contentieuses à hauteur de 5,2 millions d'euros.

Par ailleurs, certaines charges à payer sur litiges sont classées en dettes d'exploitation pour 0,8 million d'euros et en passifs associés aux actifs cédés pour 0,5 million d'euros.

Concernant les procédures administratives et contentieuses

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 Administrative d'Appel de Paris 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 et les autres défenderesses, qui contestent cette décision, avaient formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat. Le 12 octobre 2020, ce dernier a rejeté l'essentiel des moyens de cassation.

L'expert judiciaire a rendu son rapport en juillet 2020, la procédure est toujours pendante devant la Cour Administrative d'Appel. Le Groupe a constitué une provision pour le risque qu'il 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. Le 23 novembre 2020, le Tribunal correctionnel de Nanterre a fait droit aux arguments de la Société et de son Dirigeant de l'époque et a renvoyé le dossier à l'instruction en raison des graves irrégularités affectant l'ordonnance de renvoi. La Société et son Dirigeant de l'époque contestent les faits qui leur sont reprochés et feront valoir leurs arguments en défense dans le cadre de cette nouvelle phase d'instruction qui s'ouvre.

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.

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 2020, le montant du redressement ainsi corrigé s'élève à 12,4 millions de Real Brésilien, soit environ 1,9 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020. 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 4,6 millions de Real Brésilien, soit environ 0,7 million d'euros. Une provision de 133 mille Real Brésilien, soit environ 21 mille euros, a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Pénalités (années 2001, 2002, 2003) pour retard de dépôt de déclaration fiscale, pour un montant total de 4,2 millions de Real Brésilien. Une provision de 4,2 millions de Real Brésilien, soit environ 0,66 million d'euros, a été comptabilisée à hauteur du risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est, selon les années en cause, devant la Cour Fédérale ou en appel devant la Cour Fédérale ;
- Pénalités (année 1998) pour erreurs sur les bases de contributions sociales, pour un montant total de 2,8 millions de Real Brésilien, soit environ 450 mille euros. Une provision de 0,6 million de Real Brésilien, soit environ 97 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. Le litige est en appel devant la Cour Fédérale ;
- Trois litiges pour un montant total de 2,3 millions de Real Brésilien, soit environ 360 mille euros. Une provision de 0,55 million de Real Brésilien, soit environ 87 mille euros a été comptabilisée à hauteur du seul risque considéré élevé de devoir payer. 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 en appel devant la Cour Administrative ; (2) une pénalité (année 1995) pour des différences de base imposable à la taxe locale sur les produits industriels, litige pendant devant la Cour Fédérale ; (3) une pénalité (année 2007) pour anomalie dans les déclarations sociales, le litige est pendant devant la Cour Administrative ;
- Remise en cause du bénéfice d'un régime de zone franche (année 2004) pour un montant de 1,8 millions de Real Brésilien, soit environ 276 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 1,6 million de Real Brésilien, soit environ 248 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 47 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, 2012 et 2013. Le litige est pendant devant la Cour d'Appel. Un risque de 81 mille euros est par ailleurs encouru en matière de droits de douane (années 2011, 2014, 2016, 2020), 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 ces procédures.

Les passifs divers figurant au bilan (2,2 millions d'euros au 31 décembre 2020) 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 Etats-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 91,5 % pour le *salaried plan*. Le *hourly plan* est couvert par les actifs à hauteur de 99,5 %.

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 2020, avec l'aide d'actuaires indépendants et en application d'IAS 19.

Les taux utilisés pour les principaux pays sont résumés ci-dessous :

2020	Hypothèse de taux d'actualisation	Hypothèse de taux moyen d'augmentation des salaires	Hypothèse de taux d'inflation
France	0,35 %	entre 2 % et 6,25 % selon l'âge	1,8 %
Allemagne	0,35 %	2,50 %	1,8 %
États-Unis	2,5 %	Non applicable	Non applicable
Royaume-Uni	1,35 %	2,9 %	3,2 %

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 %

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. 2020	31 déc. 2019
Dette actuarielle (engagement)	195,8	196,9
Valeur des actifs de couverture	(124,1)	(121,9)
PROVISION AVANT LIMITATION DES ACTIFS	**71,7**	**75,0**
Réserve de gestion du surplus		
PROVISION APRÈS LIMITATION DES ACTIFS	**71,7**	**75,0**

Engagements nets du Groupe au 31 décembre par zone géographique

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total 31 décembre 2020
Dette actuarielle (engagement)	27,2	16,1	89,8	40,0	22,7	195,8
Valeur des actifs de couverture	(0,4)		(64,1)	(46,5)	(13,1)	(124,1)
MONTANT NET COMPTABILISÉ	**26,8**	**16,1**	**25,7**	**(6,5)**	**9,6**	**71,7**

Évolution des engagements du Groupe

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total
31 déc. 2019	**26,6**	**15,9**	**89,9**	**39,5**	**25,0**	**196,9**
Montants versés	(1,1)	(0,6)	(3,9)	(1,7)	(1,2)	(8,5)
Charges comptabilisées	1,1	0,2	4,1	0,8	0,0	6,2
Écart de change			(8,2)	(2,2)	(1,0)	(11,4)
Gains et pertes actuariels	0,8	0,6	7,9	3,6	(0,1)	12,8
Variation de périmètre						0,0
Autres mouvements	(0,2)					(0,2)
31 DÉC. 2020	**27,2**	**16,1**	**89,8**	**40,0**	**22,7**	**195,8**

Évolution des actifs de régime

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	Total
31 déc. 2019	**0,6**	**0,0**	**62,9**	**45,3**	**13,1**	**121,9**
Rendement des actifs			1,7	0,8	0,2	2,7
Contribution employeur			2,1		0,6	2,7
Contribution employés						0,0
Paiement des prestations			(3,9)	(1,7)	(0,6)	(6,2)
Gains et pertes actuariels			7,2	4,6	0,3	12,1
Écart de change			(5,9)	(2,5)	(0,5)	(8,9)
Autres mouvements	(0,2)					(0,2)
31 DÉC. 2020	**0,4**	**0,0**	**64,1**	**46,5**	**13,1**	**124,1**

Les actifs de régime couvrent essentiellement les régimes des États-Unis (52 % du total des actifs de régime, composés à 76 % d'actions et à 24 % 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).

Charge nette comptabilisée

La charge nette comptabilisée au 31 décembre 2020 au titre de ces dispositifs est de 3,5 millions d'euros contre une charge de 5,2 millions d'euros en 2019 :

	France	Allemagne	États-Unis	Royaume-Uni	Autres pays	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1,5	0,3	0,8	0,1	1,1	3,8	3,6
Charge d'intérêt	0,1	0,1	2,5	0,7	0,4	3,8	5,4
Rendement attendu des actifs de couverture			(1,7)	(0,8)	(0,2)	(2,7)	(3,8)
Coûts administratifs			0,8			0,8	0,9
Plan amendement / Curtailment / Settlement	(0,5)				(1,5)	(2,0)	(0,9)
Autres mouvements		(0,2)				(0,2)	0,0
TOTAL DE LA CHARGE DE L'EXERCICE	**1,1**	**0,2**	**2,4**	**0,0**	**(0,2)**	**3,5**	**5,2**

La baisse de la charge est principalement liée à la reprise de la provision dans le cadre du plan d'adaptation et des départs attendus en France et en Suisse.

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 déc. 2020	31 déc. 2019
Ajustements liés aux changements d'hypothèses démographiques			(0,6)	0,0	0,0	(0,6)	(1,4)
Ajustements liés aux changements d'hypothèses financières	0,9	0,6	7,8	3,7	0,0	13,0	22,7
Ajustements liés à l'expérience sur les engagements	(0,1)		0,5	(0,1)	(0,7)	(0,4)	(0,5)
Ajustements liés à l'expérience sur les actifs			(7,0)	(4,6)	0,3	(11,3)	(11,5)
ECARTS ACTUARIELS	**0,8**	**0,6**	**0,7**	**(1,0)**	**(0,4)**	**0,7**	**9,3**

Analyse de sensibilité

Une hausse de 0,5 point des taux d'actualisation entraînerait une diminution de la dette actuarielle de 13,0 millions d'euros.

Une hausse de 0,5 point du taux d'inflation entraînerait une diminution de la dette de 1,7 million 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	(1,6)	0,0
Allemagne	(0,9)	0,8
Royaume-Uni	(3,0)	(2,9)
États-Unis	(6,1)	0,0
Autres pays	(1,4)	0,4
TOTAL	**(13,0)**	**(1,7)**

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 2020

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Emprunts à long terme et moyen terme	230,9	235,4
Passifs financiers courants [(a)]	74,2	27,3
Comptes courants financiers	0,2	0,7
Concours bancaires courants	11,6	16,5
ENDETTEMENT BRUT TOTAL	**316,9**	**279,9**
Actifs financiers courants [(b)]	(26,0)	(16,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(110,7)	(45,2)
ENDETTEMENT NET TOTAL	**180,2**	**218,2**

(a) Dont 30 millions d'euros d'utilisation du programme de NEU CP et 40,7 M€ de placements privés américains qui arrivent à échéance en novembre 2021 et qui peuvent être substitués à l'échéance par des tirages du Crédit Syndiqué Groupe
(b) Dont 24,7 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 2020 à 180,2 millions d'euros, contre 218,2 millions d'euros fin 2019.

L'endettement brut de 316,9 millions d'euros augmente d'environ 37 millions d'euros par rapport à fin 2019, compensé par l'augmentation d'environ 65 millions d'euros de la trésorerie. L'augmentation de la trésorerie permet de couvrir les échéances de remboursement des passifs financiers courants. Sur les 316,9 millions d'euros d'endettement brut total, 271,4 millions d'euros proviennent d'utilisation de crédits et emprunts confirmés, 30,0 millions d'euros proviennent de l'utilisation du programme de NEU CP, le solde étant principalement lié à l'utilisation de lignes non confirmées (découverts bancaires ou autres lignes).

Endettement net/fonds propres

(En millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Endettement net total	180,2	218,2
Endettement net/fonds propres [(a)]	0,33	0,37

(a) Calculé selon la méthode des covenants.

L'endettement net représente 33 % des fonds propres à fin décembre 2020, contre 37 % à fin décembre 2019.

Rapprochement entre les variations de l'endettement net au bilan et le tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Endettement N-1	**218,2**	**215,5**
Flux exploitation courante après impôts	(78,5)	(61,3)
Flux non courants (restructurations, litiges …)	6,6	5,5
Flux nets des variations de périmètre	13,6	19,4
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et d'investissement des activités poursuivies	**(58,3)**	**(36,4)**
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et d'investissement des activités cédées ou arrêtées	0,0	0,2
Augmentation/Diminution de capital	3,5	(1,4)
Dividendes versés	0,1	22,1
Intérêts payés	**7,4**	**7,9**
Paiement des locations	13,5	12,7
Écart de conversion et divers	(5,6)	2,2
Variation de périmètre sans flux de trésorerie sur la période	1,4	(4,6)
Autres variations	0,0	0,0
ENDETTEMENT FIN N	**180,2**	**218,2**

Covenants financiers au 31 décembre 2020

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(a) calculé 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 [(a)] (comptes consolidés)

	Endettement net/EBITDA[(b)]			Endettement net/fonds propres			EBITDA/intérêts nets		
Emprunts confirmés	Ratio	déc. 20	déc. 19	Ratio	déc. 20	déc. 19	Ratio	déc. 20	déc. 19
Placement privé américain	< 3,5	1,65	1,50	< 1,3	0,33	0,37	> 3	12,93	14,95
Placements privé allemand Crédit syndiqué Groupe Crédit confirmés Chine							n.a.		

(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 2020.

Répartition de l'endettement brut total par devises au 31 décembre 2020

L'endettement brut total au 31 décembre 2020 s'établit à 316,9 millions d'euros et se ventile par devises de la manière suivante :

(En devises)	%
EUR	63,5
USD	21,1
GBP	8,4
RMB	1,6
Autres	5,4

S'agissant de la dette nette, la part de la dette libellée en dollar US est de 31,8 %

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 2020

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	40,7	40,7	0,0	0,0
Emprunts en EUR	230,0	30,0	70,0	130,0
Emprunts en GBP	0,6	0,3	0,3	0,0
Emprunts en RMB	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	**271,3**	**71,0**	**70,3**	**130,0**
Amortissement coût d'émission au TEG [(a)]	(0,7)			
Valorisation dérivés taux	0,0			
TOTAL	**270,6**			

(a) Taux effectif global.

Sur les 70,3 millions d'euros dont l'échéance est comprise entre 1 et 5 ans, 5,0 millions d'euros ont une maturité inférieure à 2 ans au 31 décembre 2020. La tranche en dollar US du placement privé américain (40,7M€) dont l'échéance de remboursement est en novembre 2021 pourra être remboursé par la trésorerie disponible.

(En millions d'euros)	Total	Dont échéance < 5 ans	Dont échéance > 5 ans
Dette financière	316,9	186,9	130,0
Actifs financiers	(136,7)	(136,7)	0,0
Position nette avant gestion	**180,2**	**50,2**	**130,0**
Dette à taux fixe*	134,4	66,4	68,0
Position nette après gestion	**45,8**	**(16,2)**	**62,0**

** y compris CAP de taux d'intérêts d'un montant nominal de 25 millions d'euros.*

L'endettement net total au 31 décembre 2020 se ventile de la manière suivante :

Type de taux	%
Fixe	74,6
Variable	25,4

À endettement et change constant par rapport au 31 décembre 2020 et tenant compte des swaps en portefeuille, une augmentation de 100 points de base des taux variables augmenterait les charges financières annuelles de 0,5 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

Le Groupe est preneur à bail de biens immobiliers (bureaux, usines et entrepôts) qui, en valeur, représentent l'essentiel de sa dette locative. En nombre, les contrats de location portent toutefois principalement sur des contrats mobiliers (véhicules et chariots élévateurs notamment). A fin décembre 2020, le droit d'utilisation représenté par ces actifs loués est reconnu au bilan pour un montant de 46,2 millions d'euros.

Actif de droit d'utilisation	Terrains et bâtiments	Autres	Total
Solde au 1er janvier 2020	45,3	4,9	50,2
Charge d'amortissement et de dépréciation sur l'exercice	(9,4)	(3,4)	(12,8)
Ajout ou modification à l'actif « Droit d'utilisation »	7,1	4,5	11,6
Écarts de conversion	(2,4)	(0,4)	(2,8)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**40,6**	**5,6**	**46,2**

A fin décembre 2020, l'obligation locative au titre des actifs loués est reconnue au bilan pour un montant de 46,6 millions d'euros.

Sur l'année 2020, les paiements des locations sont de 13,5 millions d'euros et la composante financière reconnue en résultat financier s'élève à 2,7 millions d'euros.

Dette locative	
Solde au 1er janvier 2020	48,1
Obligation générée par l'ajout ou la modification à l'actif « Droit d'utilisation »	12,1
Paiement des locations sur la période	(13,5)
Composante financière des obligations locatives	2,7
Écarts de conversion	(2,8)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**46,6**

Le total des dotations aux amortissements et dépréciations du droit d'utilisation des actifs loués est de 12,8 millions d'euros sur la période, dont 11,9 millions d'euros d'amortissements, et 0,9 million d'euros de dépréciations.

Montants comptabilisés en résultat net	
Dotations aux amortissements et dépréciations de la période	(12,8)
Composante financière des obligations locatives	(2,7)

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient des contrats de location à 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 2020.

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.

31/12/2020		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
Actifs financiers évalués à la juste valeur										
Titres de participation non cotés	9		3,5			3,5			3,5	3,5
Dérivés actifs courants et non courants	3	3,4				3,4		3,4		3,4
		3,4	**3,5**	**0,0**	**0,0**	**6,9**	**0,0**	**3,4**	**3,5**	**6,9**
Actifs financiers non évalués à la juste valeur										
Actifs financiers courants et non courants	15			29,7		29,7				
Créances clients	11			128,2		128,2				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15			110,7		110,7				
		0,0	**0,0**	**268,6**	**0,0**	**268,6**				
Passifs financiers évalués à la juste valeur										
Dérivés passifs courants et non courants	3	(0,9)				(0,9)		(0,9)		(0,9)
		(0,9)	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**(0,9)**	**0,0**	**(0,9)**	**0,0**	**(0,9)**
Passifs financiers non évalués à la juste valeur										
Emprunts bancaires	15				(230,9)	(230,9)		(233,6)		
Comptes courants financiers	15				(0,2)	(0,2)				
Concours bancaires courants	15				(11,6)	(11,6)				
Passifs financiers courants	15				(74,2)	(74,2)				
Dettes fournisseurs					(56,1)	(56,1)				
		0,0	**0,0**	**0,0**	**(373,0)**	**(373,0)**				
Valeur comptable par classe		**2,5**	**3,5**	**268,6**	**(373,0)**	**(98,4)**				

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
Actifs financiers évalués à la juste valeur										
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**
Actifs financiers non évalués à la juste valeur										
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**				
Passifs financiers évalués à la juste valeur										
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)**
Passifs financiers non évalués à la juste valeur										
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)**				
Valeur comptable par classe		**1,1**	**3,7**	**213,2**	**(340,5)**	**(122,5)**				

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. 2020	31 déc. 2019
Plan d'adaptation	(25,4)	
Dépréciation des *Goodwill* ACE	(17,0)	
Litiges et autres charges	(5,4)	(1,7)
Frais d'acquisition et coûts de démarrage de site	(2,9)	(1,9)
Plan de compétitivité	(0,7)	(2,3)
Annulation de la capitalisation du projet «véhicules électriques»		(5,3)
TOTAL	**(51,4)**	**(11,2)**

A fin 2020, les charges et produits non courants s'établissent à 51,4 millions d'euros et incluent principalement :

- les charges du plan d'adaptation pour 25,4 millions d'euros et la dépréciation des *Goodwill* de l'UGT ACE pour 17 millions d'euros
- des frais d'acquisition notamment pour GAB Neumann et Americarb ainsi que les coûts de démarrage du site de Columbia pour 2,9 millions d'euros,
- des litiges et autres charges d'un montant matériel et revêtant un caractère exceptionnel pour 5,4 millions d'euros relatifs principalement à des litiges commerciaux et d'autres charges; les montants étant significatifs et exceptionnels,
- des charges nettes de reprises liées aux projets du plan de compétitivité pour 0,7 million d'euros.

A fin 2019, les charges et produits non courants s'élevaient à 11,2 millions d'euros et incluaient 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.

Les coûts des plans d'adaptation et 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. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Ventes externes	476,4	545,4	370,8	404,8	847,2	950,2
Répartition du chiffre d'affaires	56,2 %	57,4 %	43,8 %	42,6 %	100,0 %	100,0 %
Résultat opérationnel courant sectoriel	**57,7**	**82,3**	**27,9**	**38,0**	**85,6**	**120,3**
Dépenses non allouées courantes					(17,0)	(18,2)
Marge opérationnelle courante sectorielle*	**12,1 %**	**15,1 %**	**7,5 %**	**9,4 %**		
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies					68,6	102,1
Marge opérationnelle courante des activités poursuivies					8,1 %	10,8 %
Charges et produits non courants sectoriels	(43,2)	(6,1)	(7,7)	(5,1)	(50,9)	(11,2)
Résultat opérationnel sectoriel	**14,5**	**76,2**	**20,2**	**32,9**	**34,7**	**109,1**
Marge opérationnelle sectorielle*	3,0 %	14,0 %	5,4 %	8,1 %		
Marge EBITDA (1)	19,8 %	21,8 %	11,9 %	13,0 %	**14,5 %**	16,3 %
Dépenses non allouées non courantes					(0,5)	0,0
Résultat opérationnel des activités poursuivies					**17,2**	**90,9**
Marge opérationnelle des activités poursuivies					2,0 %	9,6 %
Résultat financier					(12,0)	(13,2)
Impôts courants et différés					(14,0)	(17,9)
Résultat net des activités poursuivies					**(8,8)**	**59,8**

** 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

En millions d'euros	31 déc. 2020	%	31 déc. 2019	%
France	62,7	7 %	77,3	8 %
Europe hors France	223,9	27 %	243,9	26 %
Amérique du Nord	281,3	33 %	329,8	35 %
Asie Pacifique	253,6	30 %	262,9	28 %
Reste du monde	25,7	3 %	36,3	3 %
TOTAL	**847,2**	**100 %**	**950,2**	**100 %**

Il n'existe pas de client représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le premier client représente 3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les activités du Groupe ne sont pas soumises à des effets de saisonnalité notable.

Actifs sectoriels

En millions d'euros	AM	EP	31 déc. 2020
Immobilisations nettes	470,7	211,5	682,2
Stocks	124,8	56,3	181,1
Clients et comptes rattachés	67,4	60,8	128,2
Actifs de contrat	6,9		6,9
Autres créances d'exploitation	13,3	7,3	20,6
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	**683,1**	**335,9**	**1 019,0**
Impôts différés actifs			25
Impôts courants part long terme			9,1
Impôts courants court terme			2,5
Autres actifs courants			0
Actifs financiers courants			26,0
Dérivés courants			3,4
Actifs financiers de placement			0
Trésorerie et équivalents de trésorerie			110,7
Actifs détenus en vue de leur cession / arrêt			0
TOTAL DES ACTIFS NON ALLOUÉS			**176,7**
TOTAL			**1 195,7**

Passifs sectoriels

En millions d'euros	AM	EP	31 déc. 2020
Fournisseurs et acomptes payés	29,2	26,9	56,1
Passifs de contrat	22,1	1,5	23,6
Autres passifs d'exploitation et passifs divers	56,4	33,3	89,7
Provisions non courantes et courantes	20,8	6,0	26,8
Avantages du personnel	51,7	20,0	71,7
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	**180,2**	**87,7**	**267,9**
Impôts différés passifs			24,7
Emprunt à long et moyen terme			230,9
Dettes de loyer			46,6
Dérivés non courants			0,0
Impôts courants court terme			4,3
Autres passifs financiers courants			74,2
Dérivés courants			0,9
Comptes courants financiers			0,2
Concours bancaires courants			11,6
Passifs associés aux actifs détenus en vue de leur cession / arrêt			0,7
TOTAL DES PASSIFS NON ALLOUÉS			**394,1**
TOTAL			**662,0**

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 277,6 millions d'euros en 2020 contre 285,1 millions d'euros en 2019.

Effectif fin de période des sociétés consolidées par zone géographique

Zone géographique	31 déc. 2020	%	31 déc. 2019	%
France	1 340	21 %	1 364	20 %
Europe hors France	1 037	16 %	1 047	15 %
Amérique du Nord (+ Mexique)	1 950	30 %	2 033	30 %
Asie	1 585	25 %	1 796	27 %
Reste du monde	522	8 %	564	8 %
TOTAL	**6 434**	**100 %**	**6 804**	**100 %**

Les effectifs baissent de 370 personnes en lien avec :

- une baisse d'effectif de 370 personnes principalement en Inde, aux Etats-Unis, au Mexique et en Chine,
- une hausse de 44 personnes provenant de l'acquisition de GAB Neumann.

Effectif fin de période des sociétés consolidées par catégorie

Catégories	31 déc. 2020	%	31 déc. 2019	%
Ingénieurs et cadres	1 525	24 %	1 592	23 %
Technicien(ne)s et agents de maîtrise	1 384	21 %	1 366	20 %
Employé(e)s	236	4 %	307	5 %
Ouvriers / ouvrières	3 289	51 %	3 539	52 %
TOTAL	**6 434**	**100 %**	**6 804**	**100 %**

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. 2020	31 déc. 2019
Chiffre d'affaires production	816,7	916,0
Chiffre d'affaires négoce	30,5	34,2
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**847,2**	**950,2**
Autres revenus	5,7	5,7
Coûts des produits négoce	(21,4)	(23,9)
Coûts des matières premières	(227,8)	(261,7)
Charges sur autres revenus	(3,2)	(2,7)
Coûts de fabrication	(154,0)	(162,3)
Salaires, intéressement, participation	(277,6)	(285,1)
Autres charges	(51,9)	(67,5)
Éléments financiers du résultat opérationnel	(2,6)	(3,6)
Amortissements	(52,9)	(51,3)
Pertes de valeur et Provisions	(43,2)	(6,6)
Résultat de cession d'immobilisations	(1,1)	(0,3)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**17,2**	**90,9**

Les pertes de valeurs et provisions incluent en 2020 les charges liées au plan d'adaptation (les provisions de coûts pour 17,5 millions d'euros, les dépréciations d'actifs pour 7,3 millions d'euros), ainsi que la dépréciation des *Goodwill* de l'UGT ACE pour 17 millions d'euros. En 2019, la rubrique concernait principalement 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. 2020	31 déc. 2019
Amortissement Frais émission emprunt	(0,3)	(0,3)
Intérêts sur la dette	(5,9)	(6,6)
Charges financières CT	(1,5)	(1,2)
Commission sur dette	(0,5)	(0,5)
Quote part non efficace des couvertures de taux	(0,1)	(0,1)
Composante financière des obligations locatives	(2,7)	(2,9)
Intérêts financiers nets sur avantages du personnel	(1,0)	(1,6)
Produits d'intérêts sur dépôts bancaires		
RÉSULTAT FINANCIER	**(12,0)**	**(13,2)**

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 :

Comptabilisés directement en capitaux propres

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Var. de juste valeur des instruments de couverture de change	(0,1)	1,1
Var. de juste valeur des instruments de couverture de taux	0,1	0,0
Var. de juste valeur des instruments de couverture de matières	1,4	0,3
Impôts sur les variations comptabilisées en capitaux propres	(0,4)	(0,2)
Résultat Financier comptabilisé directement en capitaux propres, net d'impôt	**1,0**	**1,2**

Note n° 23 Impôts

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Impôts courants sur les bénéfices	(10,9)	(15,7)
Impôts différés d'exploitation	(1,6)	(1,8)
Impôts de distribution	(1,5)	(0,4)
Total impôts	**(14,0)**	**(17,9)**

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 Groupe a comptabilisé une charge d'impôts de 14 millions d'euros pour un résultat courant avant impôts de 5,2 millions d'euros en raison notamment :

- de la non déductibilité de certaines charges, principalement perte de valeur sur *goodwill* en ACE
- d'importantes charges exceptionnelles liées au plan d'adaptation qui ne donnent pas lieu à des économies d'impôts sur certaines zones dont la France : l'augmentation des déficits n'a pas été reconnue compte tenu des perspectives de recouvrement des impôts sur ces zones
- de limitations complémentaires de déficits sur la France compte tenu de la dégradation des perspectives sur certains sites (notamment lié à la chimie et a l'aéronautique)

En dehors des trois éléments ci-dessus, le taux d'impôt des activités poursuivies du Groupe est de 21 % en 2020 (23 % en 2019).

La baisse du taux en 2020 est liée à divers éléments peu matériels individuellement tels des différences permanentes en France, à des incitations fiscales en Chine (baisse du taux, super-déduction de R&D)

Explication de la charge d'impôt

En millions d'euros	31 déc. 2020
Résultat net	**(8,8)**
Résultat des activités cédées/arrêtées	0,0
Résultat net des activités poursuivies	**(8,8)**
Charges (produits) d'impôts des activités poursuivies	(14,0)
TOTAL CHARGES (PRODUITS) D'IMPÔTS	**(14,0)**
RÉSULTAT TAXABLE	**5,2**
Taux d'impôt courant en France	32,02 %
(Charge) produit d'impôt théorique (résultat taxable x taux d'impôt courant en France)	(1,7)
Différence taux d'impôt France/ juridictions étrangères	0,6
Opérations imposées à taux réduit	
Différences permanentes	(0,1)
Effet de la limitation des impôts différés actifs	(13,8)
Autres	1,1
(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT COMPTABILISÉ	**(14,0)**

** incluant notamment, l'utilisation de déficit n'ayant pas fait l'objet de la comptabilisation d'impôts différés actifs (en Chine principalement)*

L'effet de la limitation des impôts différés actifs (13,8 millions d'euros) inclut des dépréciations d'impôts différés actifs en France et en Allemagne.

Les montants d'actifs et de passifs d'impôts différés présentés au bilan sont les suivants :

En millions d'euros	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Actifs d'impôt différé	25,0	29,3
Passifs d'impôt différé	(24,7)	(30,3)
Position nette	**0,3**	**(1,0)**

L'évolution des impôts différés à fin décembre 2020 est détaillée ci-dessous :

*En millions d'euros**	31 déc. 2019	Résultat	Autres éléments du résultat global	Autres	Ecart de conversion	31 déc. 2020
Provisions pour avantages du personnel	14,0		0,3	0,0	(1,7)	12,6
Amortissement des immobilisations	(31,0)	(1,8)	0,0	0,0	4,4	(28,4)
Provisions réglementées	0,3	1,1	0,0	0,0	0,0	1,4
Incidence des déficits	17,9	(6,0)	0,0	0,0	0,0	11,9
Pertes de valeur	(0,5)	0,6	0,0	0,0	(0,1)	0,0
Autres	(1,7)	4,5	(0,4)	0,8	(0,4)	2,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN – POSITION NETTE	**(1,0)**	**(1,6)**	**(0,1)**	**0,8**	**2,2**	**0,3**

** (- 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 99 millions d'euros, en Chine pour 20 millions d'euros, en Allemagne pour 12 millions d'euros, au Maroc pour 7 millions d'euros et au Brésil pour 3 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. 2020	31 déc. 2019
Résultat net pour le calcul du résultat de base par action (résultat net de l'exercice en millions d'euros)	(12,0)	57,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat de base par action	20 634 192	20 727 550
Effets des actions ordinaires dilutives : - options non exercées	497 301	631 321
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat dilué par action	21 131 493	21 358 871
Résultat de base par action *(euros)*	(0,58)	2,76
Résultat dilué par action *(euros)*	(0,57)	2,68

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 des éléments décrits ci-après, le résultat par action 2020 et 2019 s'élèverait à :

Activités poursuivies et activités cédées	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat de base par action *(euros)*	1,67	2,95
Résultat dilué par action *(euros)*	1,63	2,86

Retraitements du résultat net :	31 déc. 2020	31 déc. 2019
RÉSULTAT NET	**(12,0)**	**57,3**
Charges non courantes du Plan d'adaptation nettes d'impôt	25,4	0,0
Dépréciation des *goodwill* ACE	17,0	0,0
Dépréciations des Impôts différés sur déficits	4,1	0,0
Dépréciation des coûts activés sur le marché des véhicules électriques nette d'impôt		3,9
RÉSULTAT NET RETRAITÉ	**34,5**	**61,2**

Note n° 25 Dividendes

Compte tenu du contexte de la crise sanitaire et sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 mai 2020 n'a pas voté de distribution de dividende au titre de l'exercice 2019.

Au titre de l'exercice 2020, le dividende proposé s'élève à 0,65 euro par action, soit un montant global d'environ 13,5 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 93 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 5,0 millions d'euros en 2020 (5,4 millions d'euros fin 2019).

Au 31 décembre 2020, 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 2019).

Au 31 décembre 2020, les créances d'exploitation du Groupe sur les filiales non consolidées s'élèvent à 1,2 million d'euros et les passifs d'exploitation à 0,7 million d'euros.

Au 31 décembre 2020, 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 2020).

2 - Rémunérations versées aux principaux dirigeants

Le tableau ci-dessous tient compte de la rémunération annuelle du Directeur Général du Groupe pour 2020.

(En millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Salaires, bonus, avantages en nature	0,7	0,9
Charges comptabilisées du régime de retraite sur-complémentaire (1)	0,2	0,2
Autres avantages à long terme		
TOTAL	**0,9**	**1,1**

(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 2020 à 5 millions d'euros (4,6 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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. 2020	31 déc. 2019
Engagements reçus		
Avals et caution	0,0	0,0
Autres engagement reçus	0,0	0,0
TOTAL	**0,0**	**0,0**
Engagements donnés		
Dettes et engagements garantis par des sûretés réelles	0,0	0,0
Garanties de marché	19,5	22,4
Garantie de paiement sur acquisition	0,0	0,0
Autres garanties	8,3	9,0
Autres engagements donnés	5,5	2,8
TOTAL	**33,3**	**34,2**

Le tableau ci-dessus rassemble les engagements hors bilan du Groupe.

Nature

La diminution des garanties de marchés d'environ 3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019 s'explique par la moindre activité en chimie notamment en Chine et aux Etats-Unis.

Le poste autres garanties, d'un montant de 8,3 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 17,3 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 dont la durée contractuelle 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 15 février 2021, Mersen a annoncé avoir acquis le plein contrôle de la société Fusetech, basée à Kaposvar en Hongrie, en rachetant la participation de 50 % détenue par le groupe Hager.

Cette opération permet à Mersen de renforcer son efficacité industrielle en Europe dans le domaine des fusibles, et d'intégrer dans le Groupe un site performant pour la fabrication de certaines de ses gammes de produits futurs en norme européenne (IEC).

Le montant de l'opération est d'environ 4 millions d'euros, hors « earn-out » futur. La société emploie actuellement environ 300 salariés sur un site de 6000 m². Elle a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires externe à Mersen d'environ 7 millions d'euros.

Note n° 29 Arrêté des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe ont été établis à la date du 31 décembre 2020 par le Conseil d'Administration du 10 mars 2021.

Note n° 30 Honoraires des Commissaires aux comptes

	KPMG		Deloitte	
	Commissaire aux comptes et réseau		Commissaire aux comptes et réseau	
	Montant	%	Montant	%
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel				
• Entité	185	19 %	187	17 %
• Entités contrôlées	719	74 %	755	70 %
SOUS-TOTAL A	**904**	**93 %**	**942**	**87 %**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
• Entité	0	0 %	0	0 %
• Entités contrôlées	3	0 %	39	4 %
SOUS-TOTAL B	**3**	0 %	**39**	4 %
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
• Entité	0	0 %	7	1 %
• Entités contrôlées	64	7 %	91	8 %
SOUS-TOTAL C	**64**	**7 %**	**98**	**9 %**
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES (1) SOUS-TOTAL D = B + C	**67**	**7 %**	**137**	**13 %**
TOTAL E = A + D	**971**	**100 %**	**1 079**	**100 %**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill

Notes 2-F.1, 2-V, 6 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des goodwill s'élève à 257 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 1 196 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.

Ces tests de perte de valeur ont été réalisés en tenant compte des incertitudes pesant sur les perspectives macro-économiques résultant de la crise sanitaire de la COVID-19 et des hypothèses de sortie de crise retenues par la direction. Ces tests ont donné lieu, comme indiqué en note 7 de l'annexe, à la comptabilisation d'une dépréciation du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie Anticorrosion Equipements pour un montant de 17 millions d'euros.

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 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 les textes légaux et réglementaires 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

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 compte tenu des acquisitions ou fusion des cabinets intervenus depuis cette date et du 12 mai 2004 pour le cabinet KPMG.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la trente-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG dans la dix-septième 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 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 consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit 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 2021
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Catherine Porta
Associée

Paris La Défense, le 10 mars 2021
Deloitte & Associés

Laurent Odobez
Associé

7 COMPTES ANNUELS

COMPTE DE RÉSULTAT	226
BILAN	228
ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT	230
FILIALES ET PARTICIPATIONS	246
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	247
TABLEAU DE RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	251

COMPTE DE RÉSULTAT

(En milliers d'euros)	2020	2019
PRODUIT D'EXPLOITATION (1)		
Produits des activités courantes		
Produits des activités annexes	1 465	1 379
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1 465**	**1 379**
Subventions d'exploitation	0	0
Reprises sur provision d'exploitation	0	262
Transfert de charges d'exploitation	735	518
Autres produits	16 098	21 871
TOTAL 1	**18 298**	**24 030**
CHARGES D'EXPLOITATION (2)		
Autres achats	1	1
Charges externes	15 403	16 786
Impôts et taxes	591	376
Salaires et traitements	837	1 038
Charges sociales	1 023	384
Dotation aux amortissements et provisions :		
- sur immobilisations : dotation aux amortissements	30	30
- pour risques et charges : dotation aux provisions	356	505
Autres charges	311	344
TOTAL 2	**18 552**	**19 464**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (TOTAL 1 - 2)	**(254)**	**4 565**

(En milliers d'euros)	2020	2019
PRODUITS FINANCIERS (3)		
De participation	28 975	39 998
D'autres créances de l'actif immobilisé	5	8
Autres intérêts et produits assimilés	3 141	2 132
Reprises sur amortissements et provisions	370	2 102
Différences positives de change	8 703	5 904
TOTAL 3	**41 194**	**50 144**
CHARGES FINANCIÈRES (4)		
Dotations aux amortissements et provisions	42 207	16 109
Intérêts et charges assimilées	6 981	7 002
Différences négatives de change	6 239	8 084
TOTAL 4	**55 427**	**31 194**
RÉSULTAT FINANCIER (3 - 4)	**(14 233)**	**18 950**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**(14 487)**	**23 515**
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Sur opérations de gestion	0	465
Sur opérations de capital	3 654	3 124
Reprises sur provisions et transferts de charges	100	0
TOTAL 5	**3 754**	**3 589**
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Sur opérations de gestion	31	13
Sur opérations en capital	3 301	3 823
Dotations aux amortissements et provisions	300	13
TOTAL 6	**3 632**	**3 849**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (TOTAL 5 - 6)	**122**	**(260)**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	**(2 523)**	**(1 021)**
RÉSULTAT EXERCICE	**(11 842)**	**24 276**
TOTAL DES PRODUITS	**63 246**	**77 763**
TOTAL DES CHARGES	**75 088**	**53 487**

BILAN

ACTIF

(En milliers d'euros)	31 déc. 2020 Brut	Amortissement	Net	31 déc. 2019 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets, licences, marques	7 618	7 618	0	0
Immobilisations incorporelles en cours	849		849	
SOUS TOTAL	**8 467**	**7 618**	**849**	**0**
Immobilisations corporelles				
Autres	368	203	164	194
Immobilisations corporelles en cours	0		0	0
Avances et acomptes	0		0	0
SOUS TOTAL	**368**	**203**	**164**	**194**
Immobilisations financières				
Participations	598 151	151 686	446 465	457 668
Créances rattachées à des participations	147 997		147 997	129 092
Autres titres immobilisés	5		5	5
Autres	4 195	500	3 695	4 144
SOUS TOTAL	**750 348**	**152 186**	**598 162**	**590 909**
TOTAL A	**759 183**	**160 007**	**599 176**	**591 103**
ACTIF CIRCULANT				
Avances et acomptes versés sur commande	**0**		**0**	**4**
Créances clients et comptes rattachés	4 201		4 201	1 253
Autres	87 035		87 035	70 169
Valeurs mobilières de placement	1 748		1 748	1 313
Disponibilités	30 311		30 311	995
COMPTES DE RÉGULARISATION				
Charges constatées d'avance	684		684	613
TOTAL B	**123 979**		**123 979**	**74 347**
Charges à répartir C	628		628	882
Écarts de conversion actif D	6 532		6 532	7 571
TOTAL GÉNÉRAL (A+B+C+D)	**890 322**	**160 007**	**730 315**	**673 903**

PASSIF

(En milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital	41 728	41 716
Primes d'émission d'action	215 043	214 937
Primes de fusion	8 252	8 252
Écarts de réévaluation	3 252	3 252
Réserves indisponibles	5 490	5 462
Réserve légale	4 172	4 158
Autres réserves	82 119	82 148
Report à nouveau	24 411	149
Résultat de l'exercice	-11 842	24 276
Provisions réglementées	235	236
TOTAL A	**372 860**	**384 587**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Provisions pour risques	5 338	440
Provisions pour charges	5 243	4 587
TOTAL B	**10 581**	**5 027**
DETTES [(a)]		
Emprunts obligataires	2 329	2 329
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit [(b)]	110	482
Emprunts et dettes financières divers	301 899	260 666
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	370	299
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	905	1 502
Dettes fiscales et sociales	1 289	2 039
Dettes fournisseurs d'immobilisations	1	1
Autres dettes	36 079	9 028
COMPTES DE RÉGULARISATION		
Produits constatés d'avance	0	0
TOTAL C	**342 982**	**276 346**
Écarts de conversion passif D	3 892	7 943
TOTAL GÉNÉRAL (A+B+C+D)	**730 315**	**673 903**

(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

Note n°1	Règles et méthodes comptables	231
Note n°2	Analyses et commentaires	233
Note n°3	Valeurs immobilisées	234
Note n°4	Provisions	235
Note n°5	Échéance des créances et des dettes	236
Note n°6	Écarts de réévaluation	236
Note n°7	Comptes de rattachement des produits et des charges	237
Note n° 8	Capital	237
Note n° 9	Engagements	241
Note n° 10	Crédit-bail	242
Note n° 11	Rémunérations des Dirigeants	242
Note n° 12	Effectif moyen	242
Note n° 13	Ventilation charge d'impôt	242
Note n° 14	Intégration fiscale	243
Note n° 15	Écarts de conversion	243
Note n° 16	Actions propres	243
Note n° 17	Informations sur le résultat exceptionnel	244
Note n° 18	Informations sur les risques	245
Note n° 19	Consolidation	245

Note n°1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de la société Mersen SA pour l'exercice 2020 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 2020 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 1,65 % ;
- taux de charges moyen de 40 % à 45 % ;
- taux de rotation du personnel déterminé par tranches d'âges ;
- taux de rendement des actifs : 2,50 % ;
- table de mortalité utilisée : TGH - 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

En 2020, Mersen SA enregistre un résultat net en perte de 11,8 M€ dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. Cette perte provient pour l'essentiel de moindres revenus provenant de ses filiales et de dépréciations (sans effet cash) de titres de participations. Sa structure financière reste toutefois très solide avec des capitaux propres de 373M€ à comparer à un endettement financier net de 76M€ (en diminution de 7 % par rapport à 2019). La société n'a pas versé de dividendes en 2020 compte tenu de la faible visibilité sur les activités de ses filiales opérationnelles, qui prévalait au second trimestre de cette année, alors que de nombreux gouvernements avaient décrété des confinements.

Compte de résultat

Chiffre d'Affaires et autres produits

Les produits des activités annexes (1 465 milliers d'euros) concernent, pour l'essentiel, la facturation de prestations en France et à l'étranger. Les autres produits (16 098 milliers d'euros) sont relatifs principalement à la redevance de marque et d'incorporels. Les produits de redevance de marque s'élèvent à 15 604 milliers d'euros contre 21 343 milliers d'euros en 2019, cette diminution de 5 739 milliers d'euros s'explique par la baisse de la profitabilité des filiales du groupe impactée par le COVID-19.

Résultat d'exploitation

La perte d'exploitation s'inscrit à - 254 milliers d'euros et il correspond aux frais de fonctionnement de la holding et au résultat de la marque.

Résultat financier

Le résultat financier négatif de -14 233 milliers d'euros a nettement diminué par rapport à celui de l'exercice précédent de 18 950 milliers d'euros, en raison d'une diminution des revenus des participations et de dépréciations importantes de titres de participation dans un contexte sans précédent de crise sanitaire

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel affiche un gain de 122 milliers d'euros contre une perte de -260 milliers d'euro, notamment dû à la diminution du coût du rachat d'actions propres de Mersen S.A. dans le cadre du programme d'animation.

Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices 2020 est un produit de 2 523 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 8 598 milliers d'euros résulte principalement d'augmentation des prêts de filiales (18 925 milliers d'euros), et d'augmentations de capital de certaines filiales pour 24 994 milliers d'euros compensés des dépréciations complémentaires des titres des filiales (-36 197 milliers d'euros).

Endettement

L'endettement net total de la Société au 31 décembre 2020 a diminué par rapport à 2019 :

(En milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Concours bancaires courants	2	194
Emprunt obligataire	2 329	2 329
Emprunts & Dettes diverses	300 747	259 508
Autres Dettes [(a)]	32 074	24 639
Endettement total	**335 152**	**286 670**
Disponibilités	(32 059)	(2 308)
Autres créances [(b)]	(75 872)	(69 998)
Placements et Disponibilités	**(107 931)**	**(72 305)**
Prêts aux filiales	**(147 335)**	**(128 410)**
Autres immobilisations financières	**(3 695)**	**(4 148)**
Endettement net	76 191	81 807
dont : - plus d'un an	52 665	61 090
- moins d'un an	23 526	20 717

(a) Comptes-courants financiers créditeurs comptabilisés en « Autres dettes ».
(b) Comptes-courants financiers débiteurs comptabilisés en « Autres créances ».

Sur les 335 millions d'euros d'endettement brut total, 263 millions d'euros proviennent d'utilisation de crédits et emprunts confirmés, 40 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)	IMMOBILISATIONS				AMORTISSEMENTS & PROVISIONS			
Rubriques et postes	**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**
Immobilisations incorporelles								
Frais d'établissement								
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits	7 618			7 618	7 618			7 618
Immobilisations en cours		849		849				
TOTAL 1	**7 618**	849		**8 467**	**7 618**			**7 618**
Immobilisations corporelles								
Constructions, Installations techniques								
Autres immobilisations corporelles	367	1		368	173	30		203
Immobilisations en cours								
Avances et acomptes								
TOTAL 2	**367**	**1**		**368**	**173**	**30**		**203**
Immobilisations financières								
Participations	575 462	24 994	(2 305)	598 151	117 794	36 197	(2 305)	151 686
Créances rattachées à des participations	129 092	60 220	(41 315)	147 997				
Autres titres immobilisés	5			5				
Autres immobilisations financières	4 156	14 389	(14 350)	4 195	12	500	(12)	500
TOTAL 3	**708 715**	**99 603**	**(57 970)**	**750 348**	**117 806**	**36 697**	**(2 317)**	**152 186**
TOTAL GÉNÉRAL	**716 699**	**100 453**	**(57 970)**	**759 183**	**125 596**	**36 727**	**(2 317)**	**160 007**

Note n°4 Provisions

(En milliers d'euros) Rubriques	Montant début d'exercice	Dotations	Reprises provision utilisée	Reprises provision non utilisée	Montant fin exercice
Provisions réglementées					
Amortissements dérogatoires	236		(1)		235
TOTAL 1	**236**		(1)		**235**
Provisions pour risques et charges					
Indemnités départ retraite	81	31			112
Médailles du travail	6	1			7
Retraites dirigeants	2 964	324			3 289
Charge honoraires	800	300			1 100
Risque garantie passif	500				500
Risque société CL PI	70				70
Risque société Mersen ARG	370		(370)		0
Risque société Mersen MAROC		2 627			2 627
Charges de personnel	235				235
Perte de change	0	2 641			2 641
TOTAL 2	**4 956**	**5 924**	**(370)**		**10 580**
Dépréciation					
Titres de participation Mersen France SB	35 790	20 000			55 790
Titres de participation Mersen Pagny	14 377	5 000			19 377
Titres de participation Mersen Gennevilliers	0	5 700			5 700
Titres de participation Mersen Maroc	3 113	2 773			5 886
Titres de participation Yverdon	0	2 200			2 200
Titres de participation Mersen ARG	962	524			1 486
Titres de participation Mersen Russie	2 305		(2 305)		0
Créances Flohe	0	500			500
Autres titres de participation	61 247				61 247
Titres auto-détenus	12		(12)		0
C/C crédit spot Mersen Rus	0				0
TOTAL 3	**117 806**	**36 697**	**(2 317)**		**152 186**
TOTAL GÉNÉRAL	**122 998**	**42 621**	**(2 688)**		**163 002**

Les titres de participation Mersen Russie ont été entièrement dépréciés à fin 2019. Suite à la liquidation définitive en juillet 2020, la valeur brute ainsi que le stock de dépréciation de ces titres ont été sortis du bilan de Mersen SA.

Note n°5 Échéance des créances et des dettes

(En milliers d'euros)

Créances	Montant brut au bilan	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	147 997	248	147 749
Autres immobilisations financières	5 540	5 040	500
Clients et comptes rattachés	4 201	4 201	
Autres créances	87 035	81 085	5 950
Charges constatées d'avance	684	684	
TOTAL	**245 457**	**91 258**	**154 199**

(En milliers d'euros)

Dettes	Montant brut au bilan	À un an au plus	À plus d'un an	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire	2 329	2 329		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	110	110		
Emprunts et dettes financières divers	301 899	101 899	70 000	130 000
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	370	370		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	905	905		
Dettes fiscales et sociales	1 289	835		454
Dettes fournisseurs immobilisations	1	1		
Autres dettes	36 079	36 079		
Produits constatés d'avance				
TOTAL	**342 982**	**142 528**	**70 000**	**130 454**

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		248
Autres immobilisations financières		
Autres créances		436
Disponibilités		770
TOTAL		**1 454**
2. Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan ci-dessous		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 153
Emprunts et dettes financières divers		877
Dettes fournisseurs exploitation et comptes rattachés		359
Dettes fiscales et sociales		1 243
Dettes fournisseurs investissements et comptes rattachés		0
Autres dettes		339
TOTAL		**3 971**
3. Montant des charges et produits constatés d'avance	**Charges**	**Produits**
Éléments d'exploitation	684	0
Éléments financiers	0	0
TOTAL	**684**	**0**
4. Charges à répartir sur plusieurs exercices		
Frais d'émission emprunt au 01/01/2020	882	
Frais d'émission emprunt 2020	0	
Dotations aux amortissements 2020 des frais d'émission d'emprunt	(255)	
TOTAL	**627**	

Note n° 8 Capital

Capital

Au 31 décembre 2020, le capital social est fixé à 41 728 128 €, divisé en 20 864 064 actions, dont 20 862 155 actions de catégorie A, 1 172 actions de catégorie D, et de 737 actions de catégorie E de 2 euros de valeur nominale chacune.

Options de souscriptions d'actions et attributions d'actions gratuites

Il est régulièrement offert à des cadres du Groupe la possibilité de souscrire à des options de souscriptions 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.

Le Groupe a annoncé dans son communiqué de presse du 21 avril 2020, qu'il n'offrirait pas de telles possibilités en 2020.

Un plan de stock options a été attribué le 21 mai 2014. Il expire en mai 2020.

Un plan d'actions gratuites a été attribué le 17 mai 2018 et deux attribués le 17 mai 2019.

Des plans d'actions de préférence gratuites ont été attribués, le 11 mai 2016, le 18 mai 2017 et le 17 mai 2018.

Les actions de préférence attribuées en 2016 ont été converties en actions ordinaires en 2020.

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 charge attendue pour la Société.

Les caractéristiques des plans de stocks options sont les suivantes :

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2014 Stock-options
Date d'attribution	21/05/2014
Date de disponibilité	21/05/2016
Date d'expiration	21/05/2021
Prix d'exercice ajusté *(en euros)*	22,69
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté *(en euros)*	21,30
Durée de vie estimée *(en nombre d'année)*	4,5
Volatilité	31,0 %
Dividende par action *(% de la valeur de l'action)*	3,0
Taux sans risque	0,64 %
Période d'exercice *(en nombre d'années)*	5
Durée de blocage *(en nombre d'années)*	2
Nombre d'options/actions attribuées ajusté	150 000
Taux d'annulation annuel estimé fin 2014	5,0 %
Taux d'annulation annuel estimé fin 2015	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance	85
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2014	142 505
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2015	129 375
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2016	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2017	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2018	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2019	112 200
Estimation du nombre d'options/actions finalement acquises en 2020	112 200
Valorisation des options/actions	3,68 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	17,3 %

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivantes :

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2018 Actions gratuites
Date d'attribution	17/05/2018
Date de disponibilité	17/05/2021
Date d'expiration	18/05/2021
Prix d'exercice ajusté *(en euros)*	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	39,50
Durée de vie estimée *(en nombre d'année)*	3
Volatilité	30,0 %
Dividende par action *(% de la valeur de l'action)*	3,0
Taux sans risqué	n/a
Période d'exercice *(en nombre d'années)*	3
Durée de blocage *(en nombre d'années)*	3
Nombre d'options/actions attribuées	67 050
Taux d'annulation annuel estimé fin 2017	
Taux d'annulation annuel estimé fin 2018	5,0 %
Taux d'annulation annuel estimé fin 2019	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance [(a)]	100
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2017	
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2018	59 343
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2019	61 628
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2020	64 871
Valorisation des options/actions	36,10 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	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 gratuities
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 [(a)]	100	100
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2019	52 218	74 345
Estimation du nombre d'options/actions acquises en 2020	54 967	78 257
Valorisation des options/actions	28,24 €	28,24 €
Valorisation en % du cours à l'attribution	91,4 %	91,4 %

(a) La condition de performance provisoire retenue sur les plans d'attribution d'actions gratuites 2019 est de 100 %.

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2016 Actions Gratuites Préférence
Date d'attribution	11/05/2016 11/05/2018
Date de disponibilité	11/05/2020
Date d'expiration	12/05/2020
Prix d'exercice ajusté *(en euros)*	0,00
Cours de l'action à la date d'attribution ajusté *(en euros)*	12,87
Durée de vie estimée *(en nombre d'année)*	4
Volatilité	25,9 %
Dividende par action *(% de la valeur de l'action)*	3,0
Taux sans risque	n/a
Période d'exercice *(en nombre d'années)*	2 – 4
Durée de blocage *(en nombre d'années)*	2 – 0
Nombre d'actions de préférence attribuées ajusté	1 172
Nombre d'actions ordinaires attribuées ajusté	128 920
Taux d'annulation annuel estimé fin 2015	n/a
Taux d'annulation annuel estimé fin 2016	5,0 %
% d'actions/options acquises suite à l'atteinte de la condition de performance [(a)]	100
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2015	n/a
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2016	117 429
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2017	123 610
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2018	126 854
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2019	128 355
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2020	115 170
Valorisation des actions ordinaires garanties [(c)]	10,92 € - 11,41 €
Valorisation des actions ordinaires non garanties [(c)] [(b)]	1,52 € - 1,59 €
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires garanties [(c)]	84,8 % - 88,7 %
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires non garanties [(c)]	11,8 % - 12,3 %

(a) 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.
(c) Résidents – Non-résidents

Caractéristiques/Hypothèses	Plan 2017 Actions Gratuites Préférence	Plan 2018 Actions Gratuites Préférence
Date d'attribution	18/05/2017 18/05/2019	17/05/2018 17/05/2020
Date de disponibilité	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'année)*	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 [(a)]	20	0
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
Estimation du nombre d'actions ordinaires finalement acquises en 2020	35 025	9 261
Valorisation des actions ordinaires garanties [(c)]	21,35 € - 22,31 €	33,53 € - 35,03 €
Valorisation des actions ordinaires non garanties [(c) (b)]	6,44 € - 6,73 €	12,41 € - 12,97 €
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires garanties [(c)]	84,9 % - 88,7 %	84,9 % - 88,7 %
Valorisation en % du cours à l'attribution des actions ordinaires non garanties [(c)]	25,6 % - 26,8 %	31,4 % - 32,8 %

(a) Les conditions de performance provisoire retenues sur les plans d'attribution d'actions gratuites de préférence 2017 et de 2018 sont respectivement de 20 % et de 0 %.
(b) Les actions non garanties sont soumises aux conditions de performance.
(c) Résidents – Non-résidents

Variation des capitaux propres

(En milliers d'euros)

Montant au 1er janvier 2020	**384 587**
Résultat de l'exercice	(11 842)
Variation des provisions réglementées	0
Augmentations de capital	115
Distribution de dividendes	0
Montant au 31 décembre 2020	**372 860**

Le Groupe n'a pas versé de dividendes en 2020 dans le contexte de crise sanitaire.

Note n° 9 Engagements

Engagements hors bilan

(En milliers d'euros)

Engagements donnés	
Garantie *cash-pooling* euro	8 000
Garantie Crédit Syndiqué et bilatéraux sociétés chinoises	21 190
Contre garantie Mersen Deutschland Holding sur cautions	8 000
Contre garantie Mersen USA BN sur cautions	9 000
Caution à la société Ganton en faveur de notre filiale Mersen USA Newburyport	4 075
Garantie location bâtiment Mersen Hittisau	4 415
Bail pour location immeuble Mersen SA	231
Cautions et garanties diverses	1 250
TOTAL	**56 161**
Engagements reçus	**0**
TOTAL	**56 161**

Autres engagements réciproques

(En milliers d'euros)

Engagements donnés réciproques	
Couvertures de change	40 742
Couvertures de matières premières	1 840
TOTAL	**42 582**
Engagements reçus réciproques	
Couvertures de change	97 336
Couvertures de matières premières	1 840
TOTAL	**99 176**

La part des engagements reçus non couvert par les engagements donnés correspond majoritairement aux couvertures des prêts aux filiales en devises étrangères, adossés à des emprunts en euros, pour les transformer en emprunts libellés dans les devises des filiales concernées.

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 31/12/2020	6 406
Valeur mathématique des actifs de régimes	(388)
Ecarts actuariels non comptabilisés	(2 044)
TOTAL	**3 974**

Note n° 10 Crédit-bail

La Société ne dispose d'aucun crédit-bail en cours au 31 décembre 2020.

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 2020 est de 974 milliers d'euros.

L'engagement net de retraite des dirigeants s'élève à 4 960 milliers d'euros.

Note n° 12 Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition
Cadres	3	0
Agents de maîtrise et techniciens	2	0
TOTAL	**5**	**0**

Note n° 13 Ventilation charge d'impôt

(En milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôt dû
Courant	(14 487)	0
Exceptionnel	122	0
Produit d'impôt net		2 523

Accroissement et allégement de la dette future d'impôt

(En milliers d'euros)	Début exercice	Variation exercice	Fin exercice
Amortissements dérogatoires	2	(1)	1
Provision pour retraites GPC	605	(98)	507
Provision rentes bénévoles	100	(34)	66
Provision pour retraites dirigeants	2 964	325	3 289
Indemnités de départ en retraite	81	31	112
Médaille du travail	6	1	7
Congés payés	18	0	18
Honoraires class action	800	300	1 100
Assiette de la dette ou du crédit futur(e) d'impôt (éléments significatifs)	4 576	524	5 100
Déficit groupe fiscal français	120 930	5 832	126 762
Total	125 506	6 356	131 862
Taux d'impôt futur retenu LT 2021	28,41 %		28,41 %
Taux d'impôt futur retenu LT à partir 2022	25,83 %		25,83 %
Montant créance future d'impôt	32 506		40 542

Note n° 14 Intégration fiscale

La Société Mersen a constitué depuis le 1er 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, Mersen Angers, 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	6 533	6 533		(2 641)
Sur créances				
Sur emprunts et dettes financières diverses				
Sur dettes				
TOTAL ECART CONVERSION ACTIF	**6 533**	**6 533**		(2 641)
Sur immobilisations financières				
Sur emprunts et dettes financières diverses	(3 892)	(3 688)	(204)	
TOTAL ECART CONVERSION PASSIF	**(3 892)**	**(3 688)**	**(204)**	0
Sur couvertures de devises bancaires (perte latente)	0			0
TOTAL	**2 641**	2 845	(204)	**(2 641)**

Note n° 16 Actions propres

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en place avec la société Exane BNP, la Société détenait 39 406 actions propres au 31 décembre 2020. Le Groupe détenait également 80 572 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)

Sur opérations de gestion	
Retraites personnels non actifs	
Autres	0
SOUS TOTAL	0
Sur opérations en capital	
Profits sur cessions titres auto-détenus	3 654
SOUS TOTAL	**3 654**
Autres	100
SOUS TOTAL	**100**
TOTAL	**3 754**

Charges exceptionnelles

(En milliers d'euros)

Sur opérations de gestion	
Retraites GPC non actifs	31
SOUS TOTAL	**31**
Sur opérations en capital	
Pertes sur cessions titres auto-détenus	3 301
SOUS TOTAL	**3 301**
Dotation aux provisions	300
SOUS TOTAL	**300**
TOTAL	**3 632**

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 fi ne. 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.
- 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.
- 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 2020 à 40 millions d'euros dont 30 millions d'euros à maturité inférieure à 1 an et 10 millions d'euros à maturité supérieure à 1 an et inférieure à 5 ans, 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.	47 179	(9 347)	100	92 589	36 799		32 000	
Mersen France Amiens S.A.S.	22 477	5 027	100	25 402	25 402	2 285		
Mersen France Gennevilliers S.A.S.	10 151	(11 491)	100	28 896	23 196			
Mersen Corporate Services S.A.S. (France)	3 574	1 622	100	3 646	3 646	100		
Mersen France PY S.A.S.	10 339	(7 617)	100	43 321	23 944			
Mersen Boostec (France)	3 243	11 476	95,07	11 792	11 792			
Mersen Deutschland Frankfurt GMBH (Allemagne)	10 021	2 825	10	1 635	1 635			
Mersen Deutschland Holding GMBH & CO. KG (Allemagne)	28 726	(3 813)	100	28 700	19 236		9 000	8 000
Mersen Argentina S.A. (Argentine)	12	(107)	97,99	1 501	16			
Mersen Oceania Pty Ltd (Australie)	686	2 926	100	702	702			
Mersen do Brasil Ltda (Brésil)	8 970	(5 655)	100	25 172	5 296			
Mersen Canada Dn Ltee/Ltd (Canada)	1 229	1 930	100	1 322	1 322	2 826	6 301	
Mersen China Holding Co Ltd (Chine)	125 013	(4 038)	100	114 742	92 526			21 190
Mersen Korea Co. Ltd (Corée du Sud)	3 652	8 268	100	12 060	11 540	1 683		
Cirprotec (Espagne)	1 063	6 353	100	16 458	16 458	2 359		
Mersen Ibérica S.A. (Espagne)	2 404	5 281	50,02	682	682	115		
Mersen Ibérica Bcn S.A. (Espagne)	2 043	3 080	100	2 396	2 396			
Mersen USA Holding. (États-Unis)	39 262	(10 967)	100	68 926	68 926	12 812	63 655	9 000
Mersen UK Holdings Ltd (Grande-Bretagne)	6 897	4 065	100	903	903			
Mersen Scot.Holding Ltd (Grande-Bretagne)	73 694	(7 593)	100	75 409	75 409		11 012	
Mersen India Pvt Ltd (Inde)	580	12 286	100	11 443	11 225			
Mersen Italia Spa (Italie)	5 500	884	100	10 613	6 095		8 800	
Mersen Fma Japan KK (Japon)	396	9 542	8,70	2 977	917	97		
Mersen Maroc SARL (Maroc)	2 824	(1 658)	100	5 886	0			
Mersen Mexico Monterrey S. de R.L. de C.V. (Mexique)	1 175	(101)	100	1 149	1 149			450
Mersen South Africa Pty Ltd (Afrique du Sud)	58	260	54,77	813	813			
Mersen Nordic AB (Suède)	199	1 428	100	551	551			
Mersen Istanbul Sanayi Urunleri AS (Turquie)	1 265	1 792	100	5 016	2 907			
Mersen Leclanche Capacitors	18	1 073	100	2 171	(29)			
Renseignements globaux (concernant les autres filiales et participations)								
Filiales (+ 50 %)								
Françaises				1				
Étrangères				1 097	887	27		
Participations (10 à 50 %)								
Étrangères				180	124			
Autres participations (moins de 10 %)				0	0			
TOTAL				**598 151**	**446 465**	**22 303**	**130 767**	**39 440**

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 2020

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 2020 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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, 3 et 4 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, le montant net des titres de participation s'élève à 446 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 730 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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société 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.22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

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 compte tenu des acquisitions ou fusion des cabinets intervenus depuis cette date et du 12 mai 2004 pour le cabinet KPMG.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la trente-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG dans la dix-septième 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, qu'il nous appartient de décrire 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 2021
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Catherine Porta
Associée

Paris La Défense, le 10 mars 2021
Deloitte & Associés

Laurent Odobez
Associé

TABLEAU DE RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
1. Capital en fin d'exercice						
Capital *(en milliers d'euros)*	41 728	41 716	41 536	41 274	40 944	41 234
Nombre d'actions émises	20 864 064	20 858 277	20 768 118	20 637 041	20 471 854	20 692 054
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	2	2	2	2	2	2
2. Résultat global des opérations effectuées *(en milliers d'euros)*						
Résultat avant impôts, dotations aux amortissements, provisions et participation des salariés	28 058	37 548	20 028	23 810	45 244	32 395
Impôts sur les sociétés	2 523	1 021	(2 792)	(3 441)	(2 319)	(2 168)
Participation des salariés	0	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice après impôts, amortissements, provisions	(11 842)	24 276	16 691	18 137	25 838	14 296
Montant des bénéfices distribués [(a)]	0 (***)	19 728	18 691	15 478	10 236	10 317
3. Résultat des opérations par action *(en euros)*						
Résultat après impôts et participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,47	1,85	1,10	1,32	2,32	1,67
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,58)	1,16	0,80	0,88	1,26	0,69
Dividende net versé à chaque action	0,65 (*)	0 (***)	0,95	0,75	0,50	0,50
4. Personnel						
Effectif moyen	5	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale *(en milliers d'euros)*	1 004	1 120	1 661 (**)	1 098	1 289	1 077
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux *(en milliers d'euros)*	1 023	384	438	431	495	358

(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.
(***) Aucun dividende n'a été distribué en raison de la crise sanitaire

8 Informations complémentaires et glossaires

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	254
RESPONSABLE DU DOCUMENT	254
ATTESTATION DU RESPONSABLE	254
NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	255
ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	255
GLOSSAIRES	256

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 2019

Sont inclus dans le document d'enregistrement universel n° D.20-0119 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 10 mars 2020 :
https://www.mersen.com/sites/default/files/publications-media/2020-03-fr-urd-2019-mersen_0.pdf

- les comptes consolidés 2019 établis selon les normes comptables internationales en vigueur en 2019, accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, pages 209 à 212 ;
- les comptes annuels 2019 accompagnés des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, pages 234 à 237 ;
- le rapport de gestion 2019, pages 75 à 96.

2. 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.

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 99 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 2020, présentés dans le présent document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 221 à 224.

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'Assemblé 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
NEU MTN	Negotiable European Medium Term Note - Marché des titres négociables à moyen terme
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, hors actifs de loyer
Taux de BFR	Rapport du besoin en fonds de roulement sur le chiffre d'affaires du dernier trimestre multiplié par 4
Taux de conversion du cash-flow	Ratio du cash-flow opérationnel avant Capex sur l'EBITDA
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
USPP (US Private Placement)	Placement privé en dollars US

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 classées 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

Glossaire RSE

CFE	Cotisation Foncière des Entreprises
CGNR	Comité de la Gouvernance des Nominations 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
LMS	Learning Management System (Mersen Academy)
LTIR	Lost Time Incident Rate - Taux d'accidents avec arrêt de travail
MTD	Meilleures Techniques Disponibles
MAR (Market Abuse Regulation)	Réglementation Abus de marché
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RoHS (Restriction of Hazardous Substances Directive)	Directive européenne visant à limiter l'utilisation de six substances dangereuses
RSE	Responsabilité Sociale d'Entreprise
SIR	Severity Injury Rate - Taux de gravité
WiN	Women in Mersen

9 TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE URD 260

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION 262

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 264

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE (DPEF) 265

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.

Références URD	Intitulés	Chapitres	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE			
	1.1. Personnes responsables des informations	5, 8	164, 254
	1.2. Attestation des responsables du document	8	164, 254
	1.3. Déclaration d'expert	8	255
	1.4. Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	2, 4, 6, 7	73,145, 221 247
	1.5. Déclaration relative à l'approbation du document		
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES			
	2.1. Coordonnées	8	255
	2.2. Changements	NA	
3. FACTEURS DE RISQUES			
	3.1. Description des risques importants	3	89
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR			
	4.1.Raison sociale et nom commercial	5	148
	4.2. Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	5	148
	4.3. Date de constitution et durée	5	148
	4.4. Siège social – forme juridique – législation applicable – site web - autres	5	148
5. APERÇU DES ACTIVITÉS			
	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, 83, 106
	5.5. Degré de dépendance	3	89
	5.6. Position concurrentielle	1	11, 12
	5.7. Investissements	3	80
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE			
	6.1. Description sommaire du groupe / Organigramme	6	166
	6.2. Liste des filiales importantes	6	167
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT			
	7.1. Situation financière	3, 6	82,174, 175
	7.2. Résultats d'exploitation	3, 6	77, 172, 173
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX			
	8.1. Capitaux de l'émetteur	3, 6	82, 174
	8.2. Flux de trésorerie	3, 6	80, 177
	8.3. Besoins de financement et structure de financement	3, 6	82, 204
	8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	NA	
	8.5. Sources de financement attendues	6	204
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE			
	9.1. Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	3, 4	90, 112
10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES			
	10.1. a) Principales tendances récentes	3, 6	82, 220
	b) Changement significatif de performance financière du groupe depuis la clôture	NA	
	10.2. Elément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3, 6	82, 220

Références URD	Intitulés	Chapitres	Pages
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE			
	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	
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE			
	12.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	2	21, 35
	12.2. Conflits d'intérêts	2	26
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES			
	13.1. Rémunérations et avantages versés ou octroyés	2	36
	13.2. Provisions pour retraite ou autres	2	47
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION			
	14.1. Durée des mandats	2	32
	14.2. Contrats de service	2, 6	46, 217
	14.3. Comités	2	28
	14.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	2	18
	14.5. Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	NA	
15. SALARIÉS			
	15.1 Répartition des salariés	4, 6	117, 212
	15.2 Participations et stock-options	2	48, 49
	15.3 Accord de participation des salariés au capital	2	48
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES			
	16.1. Répartition du capital	5	162
	16.2. Droits de vote différents	5	151
	16.3. Contrôle de l'émetteur	NA	
	16.4. Accord d'actionnaires	5	157
17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES			
	17.1. Détail des transactions	NA	
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR			
	18.1. Informations financières historiques	8	254
	18.2. Informations financières intermédiaires et autres	NA	
	18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	6, 7	221, 234
	18.4. Informations financières pro forma	NA	
	18.5. Politique en matière de dividendes	5	162
	18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	3	96, 200
	18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	NA	
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES			
	19.1. Capital social	5	151
	19.2 Acte constitutif et statuts	5	148
20. CONTRATS IMPORTANTS			
	20.1. Résumé de chaque contrat	NA	
21. DOCUMENTS DISPONIBLES			
	21.1. Déclaration sur les documents consultables	5	148

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION

Rubriques	Information pour	Pages
1. Attestation du responsable	**Rapport Financier Annuel**	**254**
2. Comptes sociaux	**Rapport Financier Annuel**	**225 à 251**
3. Comptes consolidés	**Rapport Financier Annuel**	**165 à 250**
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	**Rapport Financier Annuel**	**247 à 250**
5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	**Rapport Financier Annuel**	**221 à 224**
6. Rapport de gestion		
6.1. Informations relatives à l'activité de la société et du groupe		
Situation de la société et du groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture		77, 82, 83
Activité et résultats de la société et du groupe par branche d'activité		77, 78
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 82
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la société et du groupe		76 à 82, 132 à 144
Principaux risques et incertitudes de la société et du groupe		89 à 95
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		84 à 87
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du groupe Utilisation d'instruments financiers de la société et du groupe		187 à 191 208, 209
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		95, 114, 115
Activité en matière de recherche et développement de la société et du groupe		11
Succursales		166

Rubriques	Information pour	Pages
6.2. Informations juridiques, financières et fiscales de la société		
Répartition et évolution de l'actionnariat		162
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la société qu'elles détiennent		166
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		162
Acquisition et cession par la société de ses propres actions (rachat d'actions)		158 à 160
Ajustements des titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières		157
Ajustements des titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions		157
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents		162
Dépenses et charges non déductibles fiscalement		214, 215
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles		97
Délais de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients		99
Montant des prêts interentreprises		NA
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)		112
Plan de vigilance		NA
6.3. Informations portant sur les mandataires sociaux		
Etat récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liée		71
6.4. Informations RSE		
Déclaration de performance extra-financière		101 à 144
Documents joints au rapport de gestion		
Tableau des résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices		251
Rapport sur le gouvernement d'entreprise		17 à 72

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rubriques	Chapitre	Pages
1. Informations relatives aux rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	2	36 à 40
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	46, 47
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	49, 56
2. Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoir du conseil		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	2	23, 24
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	46, 47
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de	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	18
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	20, 21
Limitations des pouvoirs de la direction générale	2	19
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	2	18
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	2, 5	72, 148
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	26
3. Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	**2**	**70**
Structure du capital de la société	5	162
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	149, 150
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	5	161, 162
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	5	149, 150
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	18
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	46, 47
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	

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE (DPEF)

Rubriques	Chapitre	Pages
Modèle d'affaires	1	8, 9
Description des principaux risques liés à l'activité du Groupe	3, 4	89 à 95, 104
Informations sur la manière dont le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4	102, 103
Résultats des politiques appliquées par le Groupe	4	142 à 144
Informations sociales	4	117 à 132
Informations environnementales	4	111 à 116
Informations sociétales	4	107 à 110, 120
Informations relatives à la lutte contre la corruption	4	134
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	4	134
Informations spécifiques		
Politique de prévention du risque d'accident technologique	NA	
Capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes		
Moyens prévus par la Société		
Accords collectifs	4	122
Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	4	145, 146

MERSEN

Des expertises, une énergie

EXPERT MONDIAL
DES SPÉCIALITÉS ÉLECTRIQUES
ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS

WWW.MERSEN.COM