

RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR M. PHILIPPE MOUSSOT

LE 13 JUIN 2019

Monsieur Philippe Moussot a adressé à la Directrice Générale de Baccarat, selon un courrier recommandé avec demande d'avis de réception en date du 13 juin 2019, 12 questions écrites à l'occasion de l'assemblée générale annuelle du 20 juin 2019.

Ce courrier était accompagné d'une attestation de la société CHOLET DUPONT attestant de la détention dans ses livres, pour le compte de Monsieur Philippe Moussot, de 5 actions de Baccarat. Le Conseil d'administration réuni le 19 juin 2019 a statué sur les réponses à apporter à ces questions écrites figurant ci-dessous :

I Rapport annuel — rapport financier Bilan et résultat

I.I. Etats financiers

QUESTIONS 1 et 2 :

1. Concernant la structure du passif financier de Baccarat, **pouvez-vous nous éclairer sur l'impact de l'entrée en vigueur de la Norme IFRS 16 et notamment l'évolution des ratios d'endettement ainsi que leur éventuel impact sur les « covenants » qui pourraient exister ?**
2. La note n° 2 du rapport annuel sur la base de préparation des états financiers précise, concernant la Norme IFRS 16 susvisée (page 80), que l'incidence du passage à la Norme se traduira par une augmentation de l'actif et du passif corrélatif de 20 à 205% du total bilan et une augmentation de l'EBITDA 2019 de l'ordre de 9,5 Me. **Pouvez-vous nous expliquer poste à poste les éléments permettant d'examiner cette évolution substantielle des états financiers ?**

RÉPONSES 1 et 2 :

La norme "IFRS 16 - Contrats de location" est applicable à compter du 1er janvier 2019 et une information de l'impact estimé de l'application de cette norme sur les comptes 2018 a été fournie dans les notes annexes aux comptes consolidés (paragraphe 2.1 – Base de préparation des états financiers consolidés de 2018) comme le requièrent les textes. Il est aussi rappelé que les notes annexes aux comptes consolidés ont été revues et validées par les Commissaires aux comptes.

Les financements actuels de la société ne faisant l'objet d'aucun covenant financier, l'application de la norme IFRS 16 n'entraîne aucune conséquence de ce point de vue et à date.

QUESTION 3 :

3. La norme IFRS 16 se traduirait par une augmentation de l'ordre de 70 % de l'EBITDA tel que résultant des états financiers antérieurs à l'entrée en vigueur de la norme. **Pouvez-vous nous confirmer que tous les accords, engagements pris ou donnés résultant de cet indicateur de gestions sont ou seront adaptés à des chiffres pro forma éliminant l'aspect purement comptable du solde de gestion ?**

RÉPONSE 3 :

Les accords, engagements pris ou donnés par Baccarat SA à date et qui dépendent du ratio EBITDA ne concernent que les rémunérations variables des dirigeants et principaux cadres du Groupe conditionnées en partie à l'atteinte d'un niveau d'EBITDA. Par ailleurs, les accords d'intéressement au bénéfice des salariés de Baccarat SA reposent sur des agrégats financiers hors Ebitda mais sur lesquels l'application de la norme IFRS 16 a également une incidence.

Pour les besoins de la détermination de la partie variable des rémunérations des dirigeants et principaux cadres du Groupe, les résultats 2019 seront comparés à ceux de 2018 et au

budget 2019 sans tenir compte de l'impact de la norme IFRS16. S'agissant de l'accord d'intéressement, les évolutions des agrégats concernés seront également appréciées à méthode comparable exclusion faite de l'impact de la norme IFRS16.

1.3. Exploitation au cours de l'exercice 2018

Le rapport annuel pour l'exercice 2018 mentionne (page 5) :

*« Pour la cinquième année consécutive, Baccarat continue d'améliorer ses performances dans tous les domaines. L'EBITDA en 2018 est resté stable, à son plus haut niveau depuis 10 ans, et le résultat net est à nouveau positif et en progression de plus de 40% par rapport à 1 'année précédente. La performance commerciale a été remarquable en 2018 : les ventes, dont la croissance a atteint son plus haut niveau depuis 5 ans, ont été portées à la fois par le dynamisme retrouvé de l'activité **flaconnage** après plusieurs années difficiles et la bonne tenue de l'activité cœur de métier notamment sur le continent américain et en Europe. Remarquable en 2018 »*

QUESTION 4 :

4. Après avoir fait observer que le Chiffre d'affaires, en progression modeste de 5,2% à taux de changes constants, est atteint au terme d'un cycle d'investissement de 8 M€ (*Rénovations et ouvertures de magasins investissement manufacture hors nouveau four investissement réalisé antérieurement*) sur la période 2016/2018, **pouvez-vous nous expliquer ce qui motive la « performance commerciale remarquable en 2018 » ?**

RÉPONSE 4 :

Nous qualifions la performance de remarquable car c'est le taux de croissance de chiffre d'affaires le plus élevé enregistré depuis 2012. Et comme indiqué dans la présentation de Daniela, c'est en grande partie dû à la reprise de l'activité du flaconnage, mais également à la performance en Europe, aux États-Unis et dans la plupart de nos magasins, de nos concessions et du commerce en ligne. Et tout cela à périmètre constant, c'est-à-dire sans nouvelles ouvertures, et même également quelques fermetures de points de vente non stratégiques (Orlando, Oriental Plaza, China World).

QUESTION 5 :

5. En pratique depuis l'arrivée de la dirigeante exécutive actuelle, le catalogue a été profondément renouvelé, les prix régulièrement augmentés alors que l'impact sur la croissance du Chiffre d'affaires évoquée ci-dessus est modéré. **Sur ces bases comment comptez-vous réussir à augmenter significativement les ventes ?**

Quelle est la croissance de l'activité avec et sans les flaconnages en 2018 et quelles sont vos perspectives pour 2019 et 2020 ?

RÉPONSE 5 :

La croissance des ventes dans le plan à 5 ans est soutenue partiellement par une faible croissance du périmètre existant mais surtout par l'expansion géographique et du réseau des boutiques.

Quant aux ouvertures des boutiques, celles-ci étant prévues en avril, août et septembre de cette année, elles auront un impact modéré sur l'année pleine 2019.

Concernant le flaconnage, comme expliqué précédemment, une partie importante de la croissance des ventes en 2018 provient du rebond de l'activité flaconnage dont la croissance persistera mais à plus faible allure.

QUESTION 6 :

6. Dans les projections financières utilisées pour valoriser officiellement Baccarat tant à l'initiative des vendeurs du bloc de contrôle que des dirigeants, les carafes représentaient entre 8 et 11% du Chiffre d'affaires.

Ces proportions sont-elles toujours d'actualité ?

RÉPONSE 6 :

À la demande de nos clients, nous ne divulguons pas ce genre d'information confidentielle.

QUESTION 7 :

7. S'agissant de la politique tarifaire, **quel est le pourcentage de hausse des prix appliqué au catalogue pour 2019 ?**

RÉPONSE 7 :

Comme expliqué lors de précédentes assemblées, nous réajustons constamment les prix par région afin de progressivement les aligner aux différences de prix stratégique par région.

QUESTION 8 :

8. Les éléments présentés dans le détail de la politique de rémunération de la dirigeante (page 28) mentionnent le déclenchement d'un seuil au-delà d'un objectif de CA 2019 établi à 5,7 % de croissance par rapport à 2018 et à taux de change constant. **S'agit-il donc en l'espèce des projections financières validées par l'organe délibérant ?**

Si l'objectif susvisé est bien celui résultat de l'exercice budgétaire, **ne vous semble-t-il pas trop modeste compte tenu de la reprise d'activité sur les flaconnages et des ouvertures de points de ventes programmées sur 2019 ?**

RÉPONSE 8 :

Oui le détail des éléments de la politique de rémunération de la Dirigeante a bien été validé par l'organe délibérant.

Nous pensons que la croissance requise de 5,7% du chiffre d'affaires est un objectif raisonnable pour 2019.

Si l'entreprise devait atteindre l'objectif de + 5,7% requis en 2019, elle marquerait la meilleure année en termes de croissance des revenus.

À long terme, nous sommes confiants en la croissance future de la société et avons donc de grandes attentes à l'égard de Daniela et de son équipe.

1.4. Charges, risques et engagements

QUESTION 9 :

9. Le rapport fait état d'une procédure de contrôle fiscal sur 2018. **Pouvez-vous nous détailler le montant des redressements proposés selon leur nature ainsi que la part de ceux qui sont acceptés et/ou contesté ?** Indépendamment de toute contestation, **quel est le montant total des rehaussements ou rappel de droits proposés ?**

RÉPONSE 9 :

Baccarat SA a fait sur l'exercice 2018 l'objet d'un contrôle fiscal au titre des impôts locaux (taxes foncières pour l'exercice 2017, et Cotisation Foncière des Entreprises pour les exercices 2015, 2016 et 2017). Le montant des rehaussements/rappels de droits proposés, acceptés et comptabilisés sur 2018 est d'environ 70 000 €.

Baccarat SA a également fait sur l'exercice 2018, l'objet d'une vérification de sa comptabilité et de l'ensemble des déclarations fiscales au titre de la période allant 1^{er} janvier 2015 au 31

décembre 2016 ainsi que des déclarations de crédit impôt recherche déposées en 2014, 2015 et 2016. Les propositions de rectifications formulées par l'administration fiscale ont été intégralement rejetées par Baccarat sur la base des analyses conduites avec les conseils fiscaux. Nous ne pouvons à ce stade partager plus de détail en raison des discussions confidentielles en cours avec l'Administration fiscale.

Le traitement comptable des impacts des redressements fiscaux, acceptés ou rejetés ont été revus et validés par les Commissaires aux Comptes

QUESTION 10 :

- 10.** Au sein des charges d'exploitation, **pouvez-vous expliquer la forte progression du poste rémunération d'intermédiaires et honoraires (21 848 contre 21 285 KE) ?** Dans notre lecture des changements comptables ayant affecté ce poste nous comprenons que la rémunération de la dirigeant n'est plus affectée à ce poste depuis le 20 juin 2018, de sorte que sa progression réelle serait de l'ordre de 1,6 ME (+7,5 %) en lieu et place de 583 K €. **Quelles sont les principales dépenses justifiant cette hausse ?**

Comment expliquez-vous la progression du poste « Personnel extérieur à l'entreprise » qui passe de 4.442 à 5.110 KE ?

RÉPONSE 10 :

Nous confirmons qu'à compter du 20 juin 2018, date de changement du statut de Madame Riccardi, sa rémunération est comptabilisée en frais de personnel alors que par le passé, elle était imputée en rémunérations d'intermédiaires et honoraires au titre de la convention de mise à disposition signée avec Compagnie Financière du Louvre.

Exclusion faite sur les deux exercices de l'impact de la rémunération de Madame Riccardi, l'augmentation des charges relatives aux rémunérations d'intermédiaires et honoraires est de 1,7M€ entre les deux exercices sous l'effet essentiellement des augmentations des coûts suivants :

- Commissions sur les ventes essentiellement versées aux grands magasins liées à la croissance des chiffres d'affaires et coût d'exploitation de la plateforme e-commerce pour 0,6 m€
- Marketing digital pour 0.3m€
- Coûts campagnes publicitaires bijoux pour 0,2 M€
- Honoraires de recrutement pour 0,2 M€ essentiellement au Japon et en France
- Honoraires avocats pour la protection de la marque et conseils fiscaux pour 0,2ME
- Honoraires consultants et assistance Finance 0,1 M€ induits par l'évolution des normes comptables
- Divers 0,1m€

L'augmentation du personnel extérieur de 668 K€ entre les deux exercices reflète essentiellement l'augmentation des coûts d'intérim à la manufacture de Baccarat

1.5. Résultat exceptionnel

QUESTION 11 :

- 11.** Il est fait état d'un montant de 418 KE d'honoraires liés au changement d'actionnaires. Dès-lors que Baccarat était, dans ce changement d'actionnaire comme dans l'OPA la cible passive, **qu'est-ce qui justifie selon vous de l'engagement de ces frais dans l'intérêt social de la Société ?**

Pouvez-vous nous en préciser la nature exacte et les diligences que ces honoraires rémunèrent ?

RÉPONSE 11 :

Ces honoraires non récurrents d'un montant de 418 K€ ont été induits par le changement d'actionnaires et sont par nature à la charge de la société.

Il s'agit à raison de :

- i) 253 K€ de frais directement liés à l'OPA rémunérant les prestations rendues par les intervenants désignés par le Conseil d'Administration de la société en date du 22 juin 2017 : le Cabinet Ledouble, expert indépendant et Darrois Villey, avocat conseil de la société chargé notamment de la rédaction des documents d'offre de la société (la note en réponse à l'Offre, communiqués normés etc.) et de l'assistance à la préparation des décisions sociales relatives à l'offre.
- ii) 114,8K€ d'honoraires d'assistance à la réalisation du business plan financier de la société
- iii) 50 K€ d'honoraires d'avocats pour le conseil et l'assistance de Baccarat et son équipe dirigeante dans le cadre de la cession de son contrôle

QUESTION 12 :

12. il est également fait mention de 473 KE de coût de réorganisation, pourriez-vous nous expliquer les modalités de cette réorganisation et d'autres coût de réorganisation sont-ils attendus sur 2019 ?

RÉPONSE 12 :

Il s'agit des coûts de restructuration induits par le regroupement progressif des trois Business Units (Bijoux, Maison et Luminaire) sous la responsabilité d'un seul Directeur. Au 31 décembre 2018 aucun autre coût significatif de réorganisation n'a été encouru ou n'était attendu sur 2019, sans quoi il aurait été provisionné dans les comptes de 2018.